Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro EDUQ : 9170526
Centre d'intérêt : 570

Saint-Pierre, Robert

Mémoire de programme de l'Ecole d'administration publique / par Robert Saint-Pierre. -- [Québec (Province)] : R. Saint-Pierre, 1973.
108 f. ; 28 cm.

Résumé : f. 2-4. "Rapport de projet d'intervention présenté à l'Ecole nationale d'administration publique dans le cadre du Programme de maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 106-108.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Administration * Evaluation de programmes * Besoins * Formation * Perfectionnement * Recherche * Universitaire (Ordre d'enseignement)

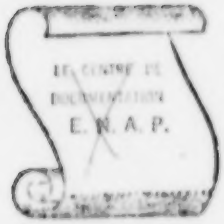
Identificateur(s) de nom : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Ce projet d'intervention a pour but l'évaluation des programmes offerts à l'ENAP. On dégage d'abord les besoins en formation, en perfectionnement et en recherche en fonction du champ d'activité de l'Ecole, soit l'administration publique. Les caractéristiques de la clientèle, l'environnement socio-économique et les organismes compétiteurs à l'Ecole permettent de préciser ces besoins. Puis on énonce les objectifs généraux poursuivis face à ces besoins, d'abord les objectifs de l'Ecole en fonction des trois programmes de base (la formation, le perfectionnement et la recherche) et ensuite les objectifs de l'Université du Québec et du gouvernement du Québec qui définissent le contexte de l'Ecole. Ensuite on propose une stratégie en vue d'atteindre les objectifs généraux. Cette stratégie consiste essentiellement en éléments de programme qui deviennent, en termes d'activités, des objectifs spécifiques. Pour chaque objectif spécifique, on énonce les programmes pour l'atteindre. On soumet également un projet de structure organisationnelle qui fait une nette distinction entre l'organisation administrative et l'organisation pédagogique et qui établit une nouvelle unité administrative dite "services à la collectivité". Les ressources nécessitées par la réalisation du plan d'action sont aussi abordées et, finalement, on présente les niveaux et procédures d'évaluation de même que les éléments qui affectent le processus de planification.

Type de document :

9170526

E.N.A.P.



RAPPORT DE PROJET D'INTERVENTION

PRESENTE A

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DANS LE CADRE

DU PROGRAMME DE MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR

ROBERT SAINT-PIERRE

MEMOIRE DE PROGRAMME

DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DECEMBRE 1973

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INTRODUCTION

Le projet d'intervention consiste en une démarche-conseil auprès d'un organisme public ou para-public, plus précisément l'étudiant doit contribuer à la solution d'un problème administratif par des études particulières, une participation aux travaux d'un comité, etc. Le mémoire de programme de l'E.N.A.P. avait déjà fait l'objet d'un projet d'intervention et, par la suite, un recherchiste à temps partiel avait tenté d'approfondir la problématique. Cependant ces deux versions ne répondaient pas aux exigences des administrateurs de l'E.N.A.P. Le sujet devenait donc disponible pour un nouveau projet. Il était d'autant plus intéressant que les techniques d'évaluation des programmes constituent avec le budget par programme les deux piliers du système PPB.

RAPPORT SYNTHÈSE

Le chapitre 1 du projet établit la problématique, il est centré sur les besoins en fonction du champ d'activité de l'Ecole. Les caractéristiques de la clientèle, l'environnement socio-économique et les organismes

10-04/9611

compétiteurs à l'Ecole contribuent aussi à poser les données du problème qui ont motivé la création de l'Ecole. Si on se rappelle les nombreuses critiques formulées par les média d'information envers le ministère de l'Education, en particulier, l'opération dossier cumulatif, ces critiques se résument souvent à ceci: "vous ne répondez pas aux besoins", cette partie est donc d'une très grande importance.

Le chapitre 1 ayant permis de dégager les besoins, on énoncera au chapitre 2 les objectifs généraux poursuivis face à ces besoins, d'abord les objectifs de l'Ecole en fonction de ces trois programmes de base, la formation, le perfectionnement et la recherche, et les objectifs de l'université du Québec et du gouvernement du Québec, qui définissent le contexte de l'Ecole.

Le plan d'action du chapitre 3 décrit la stratégie qu'on entend suivre pour atteindre les objectifs généraux. La stratégie consiste essentiellement en éléments de programme qui seront, pour les objectifs, des moyens de les atteindre mais qui deviennent en termes d'activités, des objectifs spécifiques. Pour chaque objectif spécifique, on énoncera les programmes pour l'atteindre.

Le chapitre 4 décrit l'organisation administrative et pédagogique de l'Ecole de façon très succincte, l'Ecole ayant saisi cette carence et des projets étant en cours. Ce qui ne nous a pas empêché de soumettre un autre projet de structure organisationnelle. Espérons qu'il sera porté à la connaissance du Conseil d'administration de l'Ecole avant qu'il ne soit trop tard.

La réalisation du plan d'action élaboré au chapitre 3, selon la structure organisationnelle du chapitre 4, nécessite des ressources qui feront l'objet du chapitre 5, cependant nous avons dû nous limiter au programmes de base, soit la formation, le perfectionnement et la recherche. Nous avons négligé aussi la provenance des ressources.

Le chapitre 6 présente d'une part les niveaux et procédures d'évaluation et d'autre part les éléments qui affectent le processus de planification.

EVALUATION CRITIQUE

Un groupe de travail formé de professeurs-chercheurs et d'étudiants de l'E.N.A.P., de représentants de

l'employeur, assisté d'une personne spécialisée dans l'utilisation de cet outil, serait beaucoup plus désigné pour la réalisation d'un mémoire de programme que l'effort isolé d'un étudiant. La situation vécue crée beaucoup d'insatisfaction parce que le projet remis ne correspond peut-être pas aux attentes de l'organisme commanditaire, ni aux espoirs du signataire.

Par contre, d'après le programme de maîtrise en administration publique, le projet d'intervention devait me permettre de continuer l'effort de réflexion que m'avait permis l'atelier. Le sujet du projet choisi étant trop étendu, je n'ai pu en approfondir toutes les étapes. J'ai accordé une attention primordiale à la problématique, puisque les autres parties en découlent, cependant la pertinence des données recueillies ontrendu l'analyse des besoins très difficile.

Je suis heureux que le projet d'intervention ait été obligatoire. Je suis satisfait de l'effort investi et ne peux m'empêcher de sourire en me rappelant que nos prédécesseurs ont eu l'option entre un projet ou deux cours additionnels. Aujourd'hui j'irais peut-être jusqu'à choisir quatre cours additionnels à la place du projet!

MEMOIRE DE PROGRAMME

DE

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

CONSTITUANTE DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC

PROJET D'INTERVENTION

PRESENTE A

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

CONSTITUANTE DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC

SELON LES EXIGENCES

DU PROGRAMME DE

MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR

ROBERT SAINT-PIERRE

DECEMBRE 1973

AVANT-PROPOS

Le présent document est une troisième version d'un mémoire de programme sur l'Ecole nationale d'administration publique.

Une première version avait été élaborée par un étudiant à la maîtrise en administration publique dans le cadre d'un projet d'intervention.

La deuxième version fut axée sur la cueillette des données pour définir les besoins et fut le résultat d'un travail de trois (3) mois d'un recherchiste à temps partiel.

REMERCIEMENTS

J'exprime une profonde gratitude à mon conseiller, Monsieur André Gélinas, directeur des études à l'Ecole nationale d'administration publique et à mon superviseur Monsieur Herman C. Girard, de l'équipe PPB à l'Université du Québec, pour l'assistance soutenue qu'ils m'ont accordée tout au long de l'élaboration de ce projet. Sans leurs directives, ce projet ne serait pas ce qu'il est.

Je remercie également le personnel de l'Ecole pour sa disponibilité et sa coopération.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
INTRODUCTION	2
Ch. 1 PROBLEMATIQUE	3
1.1 Champ d'activité	3
1.2 Les besoins	5
1.2.1 Les besoins en formation	5
1.2.1.1 à la Fonction publique du Québec	5
1.2.1.2 dans les institutions d'enseignement	11
1.2.1.3 dans les établissements sociaux et de santé	18
1.2.1.4 dans les administrations municipales	19
1.2.2 Les besoins en perfectionnement	20
1.2.2.1 à la Fonction publique du Québec	20
1.2.2.2 dans les institutions d'enseignement	25
1.2.2.3 dans les établissements sociaux et de santé	34
1.2.3 Les besoins en recherche	35
1.2.3.1 L'identification au milieu	36
1.2.3.2 L'effort des chercheurs du Québec	37
1.2.4 Conclusion des besoins	40
1.3 Caractéristiques de la clientèle	43
1.4 L'environnement socio-économique	51

PAGE

1.5 Organismes oeuvrants dans le même secteur d'activité 53

1.6 Conclusion 57

Ch. 2 OBJECTIFS GENERAUX 59

2.1 Enoncé des objectifs 59

2.1.1 Formation 59

2.1.2 Perfectionnement 60

2.1.3 Recherche 61

2.2 Contexte des objectifs 62

2.2.1 Objectifs de l'Université du Québec 62

2.2.2 Objects implicites du Québec 63

Ch. 3 PLAN D'ACTION ET STRATEGIE 64

3.1 La formation 64

3.1.1 Connaissance du milieu 65

3.1.2 Instruments d'analyse 66

3.1.3 Processus administratifs 68

3.1.4 Activités d'intégration 69

3.1.5 Encadrement spécifique 70

3.2 Le perfectionnement 76

3.2.1 Sessions en connaissance du milieu 76

3.2.2 Sessions en processus et techniques de gestion 77

3.2.3 Sessions en relations humaines 79

PAGE

3.2.4 Programmes généraux 81

3.2.4.1 programmes pour les cadres scolaires 81

3.2.4.2 programmes pour les cadres hospitaliers 83

3.2.4.3 programmes pour les cadres municipaux 84

3.2.5 Encadrement spécifique 86

3.3 La recherche 87

Ch. 4 ORGANISATION 90

Ch. 5 RESSOURCES 93

5.1 Les ressources par programme 93

5.1.1 Les ressources du programme fonctionnel "Formation à temps complet" 93

5.1.2 Les ressources du programme fonctionnel "Formation à temps partiel" 94

5.1.3 Les ressources du programme fonctionnel "Perfectionnement" 98

5.2 Les ressources totales nécessaires aux programmes de base 101

Ch. 6 EVALUATION ET PLANIFICATION 102

6.1 L'évaluation 102

6.1.1 Niveau des activités 102

6.1.2 Niveau des objectifs spécifiques 103

6.1.3 Niveau des objectifs généraux 104

6.2 Processus de planification 104

BIBLIOGRAPHIE 106

LISTE DES TABLEAUX

	PAGE
Tableau 1	
Les différents corps professionnels à la Fonction publique du Québec et le nombre des adhérents.	7
Tableau 2	
Scolarité des cadres, adjoints et professionnels de la Fonction publique du Québec en poste le 5 octobre 1973.	8
Tableau 3	
Scolarité des cadres et adjoints de la Fonction publique du Québec en poste à la fin de 1969 et au début de 1970.	9
Tableau 4	
Institutions d'enseignement universitaire au Québec. La répartition des effectifs équivalents plein temps POUR LES CLASSES D'EMPLOI de Direction (enseignement-recherche), de Direction (autres fonctions) et des professionnels d'exécution suivant le diplôme pour l'année universitaire 1972-73.	10
Tableau 5	
Scolarité moyenne des cadres scolaires selon le poste	12
Tableau 6	
Scolarité moyenne des cadres scolaires selon le service.	13
Tableau 7	
Le plus haut diplôme obtenu par les cadres selon le service.	14

PAGE

Tableau 8

Spécialité du plus haut diplôme obtenu selon six grandes catégories. 15

Tableau 9

Diplôme actuellement postulé par les cadres scolaires selon leur service. 17

Tableau 10

Mouvements constatés chez le personnel de la fonction publique, par catégories d'emploi, pour l'année 1972-73. 22

Tableau 11

Nombre d'années de service des démissionnaires chez les cadres, adjoints et professionnels de la fonction publique pour l'année 1972-73. 23

Tableau 12

Besoins identifiés à partir des programmes interministériels de perfectionnement désirés par les cadres et les professionnels. 24

Tableau 13

Spécialité des cours de perfectionnement complétée ou actuellement suivis par les cadres scolaires. 26

Tableau 14

Momentspréférés des cadres pour des cours de perfectionnement à temps partiel 31

Tableau 15

Saisonspréférées par les cadres pour des sessions intensives de perfectionnement 32

PAGE

Tableau 16

Répartition par région des cadres et professionnels de CEGEP pour l'année 1971-72. 33

Tableau 17

Relevé des travaux sur l'administration publique canadienne selon la langue de publication. 39

Tableau 18

Formation universitaire antérieure des étudiants inscrits à la maîtrise à temps plein à l'E.N.A.P. pour les années 1970-71, 1971-72, 1972-73, 1973-74 44

Tableau 19

Formation universitaire antérieure des étudiants à la maîtrise à temps plein à l' E.N.A.P. pour les années 1970-71, 1971-72, 1972-73, 1973-74 45

Tableau 20

Formation universitaire antérieure des étudiants inscrits à la maîtrise à l'E.N.A.P. à temps partiel 1973-1976. 46

Tableau 21

Catégorie d'âge des étudiants inscrits à la maîtrise à l' E.N.A.P. à temps plein pour les années 1970-71, 1971-72, 1972-73, et 1973-74. 47

Tableau 22

Catégories d'âge des étudiants inscrits à la maîtrise à l'E.N.A.P. à temps partiel (1973-1976). 48

Tableau 23

Organismes d'origine des étudiants inscrits à la maîtrise à l'E.N.A.P. à temps plein pour les années 1970-71, 1971-72, 1972-73 et 1973-74. 49

PAGE

Tableau 24

Organismes d'origine des étudiants inscrits à la maîtrise à l'E.N.A.P. à temps partiel 1973-76. 50

Tableau 25

Universités canadiennes oeuvrant dans le champ d'activité de l'administration publique et para-publique 54

Tableau 26

Nombre prévu d'étudiants à temps complet, par session, d'hiver '74 à automne '76. 74

Tableau 27

Nombre prévu d'étudiants à temps partiel, par session, d'hiver '74 à automne '76. 75

Tableau 28

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76, 1976-77. 77

Tableau 29

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 79

Tableau 30

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77 80

Tableau 31

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 82

Tableau 32

Nombre prévu de jours-participants pour les année 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 84

PAGE

Tableau 33

Nombre prévu de jours-participants pour les année 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 85

Tableau 34

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 87

Tableau 35

Organigramme proposé 92

Tableau 36

Nombre d'activités, de professeurs à temps complet et de professeurs à temps partiel prévus pour les programmes de formation à temps complet pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 95

Tableau 37

Nombre d'activités, de professeurs à temps complet et de professeurs à temps partiel prévus pour les programmes de formation à temps partiel pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 97

Tableau 38

Coûts ou dépenses entraînés des ressources nécessaires à la formation à temps plein et à temps partiel, pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 98

Tableau 39

Nombre prévu de jours-participants, de professeurs à temps complet et à temps partiel, pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77, par programme. 99

PAGE

Tableau 40

Coût ou dépenses entraînés des ressources nécessaires au perfectionnement pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77. 100

Tableau 41

Coûts ou dépenses entraînés des ressources nécessaires aux programmes de base. 101

INTRODUCTION

HISTORIQUE

L'Ecole nationale d'administration publique (E.N.A.P.) est une école supérieure de l'Université du Québec. Les lettres patentes de l'institution ont été sanctionnées le 26 juin 1969.

Les premiers cours furent effectivement donnés en septembre 1970. Deux ans plus tard, le directeur décrivait en ces termes le statut de son Ecole:

> "...dans beaucoup de pays, les efforts de formation se sont développés en dehors du système de l'enseignement supérieur. Je n'en veux pour exemple que la Grande-Bretagne, la France, les Etats-Unis et le Canada (gouvernement fédéral) qui se sont dotés d'Ecoles spéciales offrant un enseignement à leurs propres fonctionnaires. Le Québec, depuis deux ans, tente une expérience différente, celle d'une association gouvernement-université permettant d'offrir dans un cadre universitaire authentique, un enseignement étroitement adapté aux exigences réelles de ce secteur d'activités humaines qu'est la fonction publique".[1]

L'employeur s'est donc doté d'une Ecole, avec un cadre universitaire authentique, pour répondre à ses besoins de formation.

---

[1] Roland Parenteau, Conférence prononcée devant les membres de l'Institut d'administration publique du Canada, à Régina, en septembre 1971.

Ch. 1 LA PROBLEMATIQUE

Après avoir décrit le champ d'activité visé par l'E.N.A.P., ce chapitre dégage les besoins en formation, en perfectionnement et en recherche dans ce secteur d'activité. On y examinera les caractéristiques des étudiants et on y présentera quelques tendances décelées dans l'environnement socio-économique. Enfin, la considération des actions menées par les autres organismes oeuvrant dans ce champ permettra de confirmer l'opportunité d'une intervention de l'E.N.A.P.

1.1 Champ d'activité

Le groupe de travail[2] qui a recommandé la création de l'Ecole nationale d'administration publique établit ainsi le champ d'activité à laquelle s'adresse l'institution:

> "L'Ecole est ainsi conçue tout d'abord comme un instrument de perfectionnement et de formation des cadres de la fonction publique"[3]

---

2 Deuxième rapport du groupe de travail chargé d'étudier les problèmes de la formation et du perfectionnement des administrateurs publics, composé de MM. Roch Bolduc, Michel Slivintzky, Claude Descoteaux, Gérald Martin et Pierre Martin, rapport qui a été présenté au ministre de l'Education et au ministre d'Etat à la fonction publique le 15 juin 1968.

3 Idem p. 6

> "Enfin, l'Ecole pourrait éventuellement organiser des enseignements spéciaux ou réguliers, pour les cadres des administrations publiques décentralisées du secteur municipal, du secteur scolaire, du secteur hospitalier."[4]
>
> "L'Ecole est conçue comme un instrument de recherche permanente sur l'administration publique. Elle devrait, à cet effet, poursuivre régulièrement des programmes de recherche sur l'organisation et le fonctionnement de l'appareil administratif et faire contribuer ses étudiants réguliers à cette fonction de recherche."[5]

Le comité voulait donc que les professionnels, administrateurs intermédiaires et administrateurs des secteurs publics et para-publics deviennent la clientèle visée par l'E.N.A.P., tant pour la formation, le perfectionnement et la recherche.

L'E.N.A.P. a choisi de dispenser un programme de formation générale en administration publique, la maîtrise en administration publique, sur une période intensive de 16 mois, ceci depuis 1970. Depuis l'automne 1973, le même programme peut être suivi à temps partiel et il doit être normalement complété en 3 ans.

L'E.N.A.P. s'est imposée aussi dans le perfectionnement, en dispensant différents programmes qui permettent aux cadres supérieurs et intermédiaires, d'élargir leur champ de connaissances en administration publique.

---

4 Idem p. 7

5 Idem p. 7

L'E.N.A.P. s'est également intéressée à la recherche de l'administration publique et a obtenu à cet effet différentes subventions qui ont permis de compléter certains projets d'envergure.

Lorsque l'on élabore un plan de formation ou de perfectionnement, il faut poser comme prémisse que toute organisation bien structurée qui désire parfaire la formation et le perfectionnement de son personnel établisse ses propres mécanismes d'identification des besoins, avec l'aide d'un agent de développement quelconque, soit interne, soit externe pour combler ses besoins.

D'autre part, l'organisme-dispensateur qu'est l'E.N.A.P. doit se donner des mécanismes afin d'identifier les besoins avant d'élaborer des objectifs généraux et spécifiques.

Cette partie du chapitre 1 traitera des besoins en formation, en perfectionnement et en recherche, pour les secteurs publics et para-publics.

1.2 Les besoins

1.2.1 Les besoins en formation

1.2.1.1 Les besoins en formation à la Fonction publique du Québec.

Les obstacles majeurs à l'efficacité administrative sont causés par la diversité des disciplines de formation des administrateurs, le cloisonnement des unités administratives et l'ab-

sence de préparation de plusieurs corps professionnels à occuper des postes administratifs.

Le tableau 1 démontre la diversité des corps professionnels à la Fonction publique du Québec et la carence de préparation en administration de plusieurs corps professionnels. Les attachés d'administration forment le corps le plus nombreux soit 19.8% du total; or ce corps est accessible à tous les fonctionnaires, par voie de concours, quelque soit leur formation antérieure (le terme fonctionnaire est utilisé ici selon la terminologie des conventions collectives en vigueur au Québec). Il a été créé principalement pour répondre aux exigences du plan de carrières des fonctionnaires qui ont fait preuve de capacités exceptionnelles en administration.

C'est donc dire que la majorité d'entre eux n'ont aucune formation universitaire. Si l'on considère que les agents de gestion financière et les agents de gestion du personnel ont une certaine formation en administration, il n'en demeure pas moins de 82.8% des professionnels qui ont peu ou pas de formation en administration. Or tous les professionnels peuvent éventuellement devenir responsables d'unités administratives, ce qui peut être significatif d'un besoin de formation.

Tableau 1

Les différents corps professionnels à la Fonction publique du Québec et le nombre des adhérents.

Corps de professionnels	N	%
Agents de gestion du personnel	237	3.9
Agents du vérificateur général	56	0.9
Agents de développement industriel	140	2.3
Agents de gestion financière	804	13.3
Agents d'informations	174	2.9
Agents de recherche et de planification socio-économique	490	8.1
Agronomes	420	7.0
Agents culturels	99	1.6
Analyste de l'informatique et des procédés administratifs	481	8.0
Architecte	21	0.3
Arpenteur géomètre	59	0.9
Attachés d'administration	1,197	19.8
Bibliothécaires	62	1.0
Biologistes	76	1.2
114	19	0.3
115	161	2.7
Conseillers en orientation professionnelle	25	0.4
Dentistes	43	0.7
Ingénieurs	536	8.9
Ingénieurs-forestiers	226	3.7
120	87	1.4
Médecin-vétérinaires	80	1.3
Psychologue	8	0.1
Spécialistes en sciences physiques	133	2.2
Traducteurs	44	0.7
Travailleurs sociaux	44	0.7
Diététistes professionnels	7	0.1
Commissaire-enquêteur	1	0.0
Total	6,030	100.0

Source: Ministère de la Fonction publique,
Date du relevé: 7 décembre 1973.

Une comparaison entre les tableaux 2 et 3 nous force à rejeter une source de données en raison de son inexactitude. Le tableau 2 démontre que 36.9% (29.0 + 7.9) des cadres et adjoints ont une scolarité de 15 ans au moins; ces données proviennent d'un relevé du dossier informatisé en date du 5 octobre 1973.

Tableau 2

Scolarité des cadres, adjoints et professionnels de la Fonction publique du Québec en poste le 5 octobre 1973.

Scolarité	Catégorie	
	Cadres et adj.	Professionnels
12 ans et moins	29.0%	15.5%
13 à 15 ans	7.9%	11.3%
16 ans et plus	63.1%	73.2%

Source: Ministère de la Fonction publique
Date du relevé: 5 octobre 1973.

Or le tableau 3 dont les données ont été recueillies par Francine Despatie à partir d'un questionnaire distribué à tous les adjoints, cadres et sous-chefs de la fonction publique du Québec, démontre que 14.4% (9.5 + 4.9) des cadres et adjoints ont une scolarité de 15 ans et moins. Sur une possibilité de 1,090 personnes en poste à la fin de 1969 et au début de 1970, 825 ont répondu au questionnaire; on peut donc affirmer que cette

échantillonnage assure la représentativité du personnel supérieur à cette date.

Tableau 3

Scolarité des cadres et adjoints de la Fonction publique du Québec en poste à la fin de 1969 et au début de 1970.

Nombre d'années d'étude		Diplôme obtenu	
12 ans et moins	4.9%	Secondaire technique	12.8%
13 à 15 ans	9.5%	Bacc. ès arts ou spécialisé	29.6%
16 à 19 ans	53.1%	Licence, maîtrise, études supérieures	50.0%
20 ans et plus	32.5%	Doctorat	7.6%

Source: Ministère de la Fonction Publique, Etude de Francine Despatie.

Pour la même clientèle, à quatre ans d'intervale, alors que le personnel démissionnaire a certainement été remplacé par du personnel plus scolarisé, la comparaison entre les deux tableaux présente une situation inverse. Le personnel ayant 15 ans et moins de scolarité est plus nombreux de 22.5% (36.9 - 14.4), ce qui est inadmissible et nous force à rejeter les données obtenues du fichier informalisé tant que celui-ci n'aura pas été validé. Le ministère de la Fonction publique nous avait mis en garde quant à l'inexactitude de ces données, dû à une carence de validation.

1.2.1.2 Dans les institutions d'enseignement

Les statistiques présentées dans un document préparé par le

Comité d'élaboration d'un système informatique de gestion universitaire révèlent que pour l'année 1972-73, 63.4% des cadres de direction possèdent un diplôme de premier cycle alors que 7.1% possèdent un diplôme de troisième cycle et cela dans la même classe d'emploi.

Tableau 4

Institutions d'enseignement universitaire au Québec. La répartition des effectifs équivalents plein temps POUR LES CLASSES D'EMPLOI de Direction (enseignement-recherche), de Direction (autres fonctions) et des professionnels d'exécution suivant le diplôme pour l'année universitaire 1972-73.

Classe d'emploi	DIPLOME					
	1er cycle		2e cycle		3e cycle	
	N	%	N	%	N	%
Direction (enseignement-recherche	94	14.3	202	30.7	361	55.0
Direction (autres fonctions)	256	63.4	119	29.5	29	7.1
Professionnels d'exécution	852	75.6	239	21.2	36	3.2
Total	1,202	55.4	560	25.5	426	19.1

Source: Comité d'élaboration d'un système informatique de gestion universitaire, Statistiques universitaires: Effectifs/diplôme, 1973.

De plus, 3.2% des professionnels d'exécution des institutions d'enseignement supérieur possèdent un diplôme de troisième cycle alors que plus de 75.6% ont un diplôme de premier cycle.

Or, il n'est pas certain que les cadres remplissant des fonctions administratives et des tâches d'exécution aient des besoins moindres en formation que les cadres de la direction de l'enseignement et de la recherche.

Les changements rapides survenus en éducation depuis la dernière décennie ont touché les structures à tous les niveaux, ainsi Faure et Ayotte exprimèrent en ces termes ces transformations:

> "Or tout permet de croire que cette progression du savoir et des pouvoirs de l'homme, qui a pris une allure vertigineuse depuis une vingtaine d'années, n'en est qu'à ses débuts, et qu'elle s'accélérera encore, à mesure que l'élévation du niveau de la formation, la démocratisation de l'enseignement dans tous les pays, et particulièrement les progrès de l'éducation dans les pays en voie de développement, amèneront une foule de nouveaux chercheurs dans les domaines qui touchent au savoir et au pouvoir de l'homme sur son milieu."[6]

> "Une fois les nouvelles structures implantées et les nouveaux objectifs définis, il importe de trouver les mécanismes appropriés de fonctionnement; en effet, pour faire place aux nouvelles exigences du secteur scolaire, il ne suffit pas d'ajouter des services et augmenter le personnel, mais d'implanter de nouveaux modes de gestion, sur tous les plans, et de fournir aux responsables les moyens appropriés pour faire fonctionner les nouvelles structures."[7]

Donc, de nouvelles structures, des nouveaux objectifs dans le monde de l'enseignement, nécessitent l'implantation de nouveaux modes de gestion.

---

6 Edgard, Faure, Apprendre à être, Unesco Fayard, p.102.

7 Robert, Ayotte, Les cadres des commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, M.E.Q. Document 2-27, 1972, p. 1.

Deux études, conçues et réalisées principalement par MM. Gérard Lapointe et Robert Ayotte de la Direction générale de la Planification, nous permettent de faire l'analyse de réalités vécues par les cadres des commissions scolaires. La cueillette des informations a eu lieu au printemps 1970, auprès de 250 cadres à travers la province.

Le tableau 5 démontre l'écart de scolarité entre les adjoints et les cadres qui occupent les autres postes. Par contre, le tableau 6 ajoute des précisions sur l'écart entre la scolarité des cadres des services aux étudiants et des services pédagogiques qui ont respectivement une moyenne de 17.3 et 16.8 années de scolarité et celle des cadres des services auxiliaires qui n'ont qu'une moyenne de 13.8 années de scolarité et ceux de l'administration générale, 15.2%, ce qui est encore inférieur à la moyenne de tous les cadres qui est de 16.1%.

Tableau 5

Scolarité moyenne des cadres scolaires selon le poste

Poste	Années de scolarité
-Directeurs	16.4
-Chefs de service	16.3
-Adjoints	14.6
-Directeurs d'école	15.7
-Moyenne	16.1

Source: Robert Ayotte, Les cadres des Commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, M.E.Q., Document 2-27, 1972, p.22.

Tableau 6

Scolarité moyenne des cadres scolaires selon le service.

Service	Années de scolarité
-Administration générale	15.2
-Services pédagogiques	16.8
-Services aux étudiants	17.3
-Services auxiliaires	13.8
-Direction d'écoles	15.7
-Moyenne	16.1

Source: Idem p.22.

L'écart observé au tableau 6 entre les deux sous-groupes, celui à caractère pédagogique (services pédagogiques, services aux étudiants), 16.8 et 17.3 et celui à caractère administratif (administration générale, services auxiliaires), 15.2 et 13.8, serait-il le signe d'attentes différentes quant à la scolarité exigée de l'un et l'autre groupe? Or, il n'est pas certain que l'administration budgétaire ou l'administration du personnel exige un nombre d'années de scolarité moindre.

Les niveaux de scolarité observés au tableau 7 indique que ceux dont la scolarité ne dépasse pas le niveau secondaire travaillent surtout dans les services de l'administration générale et les services auxiliaires.

Tableau 7

Le plus haut diplôme obtenu par les cadres selon le service

Diplôme	Service											
	Ensemble		Administration générale.		Services pédagogiques		Services aux étudiants		Services auxiliaires		Directeurs d'écoles	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
-Pas de diplôme	5	2.1	3	7.1	0	0	0	0	2	9.5	0	0
-Secondaire	29	12.3	11	26,2	2	2.6	0	0	12	57.1	4	6.8
-Collégial (1)	70	29.7	7	16.7	28	35.9	6	16.7	1	4.8	28	47.5
-Baccalauréat spécialisé	38	16.2	3	7.1	11	14.1	10	27.8	5	23.8	9	15.9
-Licence	61	25.8	6	14.3	26	33.3	14	38.8	1	4.8	14	23.7
-Diplômes supérieurs (M.A.,D.E.S.PH.D.)	27	11.4	9	21.5	10	12.8	5	13.8	0	0	3	5.6
-Autres	6	2.5	3	7.1	1	1.3	1	2.8	0	0	1	1.7
TOTAL	236	100.	42	100.	78	100.	36	100.	21	100.	59	100.

Source: Robert Ayotte, Les cadres des commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, M.E.Q., Document 2-27, 1972, p. 25.

Le tiers des cadres qui occupent des fonctions en administration générale possèdent un diplôme ne dépassant pas le niveau secondaire et plus de 14% de l'ensemble des cadres possèdent un diplôme de même niveau.

Par contre, le nombre d'années de scolarité ne peut être un indice valable pour évaluer la préparation d'une personne à occuper un poste. La discipline de cette formation peut être un indice valable pour évaluer la préparation de cette personne à exercer une fonction.

Et cette identification des besoins en formation est encore plus évidente si on vérifie la spécialité du plus haut diplôme obtenu. La classification des diplômes selon six catégories, telle qu'elle apparait au tableau 8, indique que 21.1% des cadres ont une formation en sciences commerciales. Ayotte précise que cette formation a été obtenue à la suite de cours des niveaux secondaire, collégial et universitaire en gestion, en administration du personnel, en finances et enfin en administration scolaire proprement dit.

Tableau 8

Spécialité du plus haut diplôme obtenu selon six grandes catégories.

-Formation psycho-pédagogique	38.3%
-Formation ès sciences commerciales et administratives	21.1%
-Arts et humanités	19.6%
-Formation scientifique	14.5%
-Technologie	5.0%
-Sciences sociales	1.5%

Source: Idem p.26

Si la proportion un cadre sur cinq détient un diplôme dans une option ou l'autre des sciences commerciales et administratives est déjà faible, elle le devient davantage si on exclut ceux dont la formation ne dépasse pas le niveau secondaire, soit 14.4%.

De plus, tous les cadres classés dans les cinq autres catégories occupent des postes administratifs et n'ont aucune formation en cette discipline.

C'est donc dire que ces cadres dont la principale fonction est l'administration ont besoin de formation dans cette discipline.

La recherche complétée par Ayotte démontre tel que l'indique le tableau 9 que les cadres de l'administration générale et des services auxiliaires sont moins enclins à poursuivre des études pour l'obtention d'un diplôme, et cela, même s'ils sont moins scolarisés que les cadres des services aux étudiants.

Tableau 9

Diplôme actuellement postulé par les cadres scolaires selon leur service.

Diplôme		Service					
		Total	Administration générale	Services pédagogiques	Services aux étudiants	Services auxiliaires	Direction d'école
Collégial	N	7	1	3	1	0	2
	%v	12.3%	16.7%	14.3%	7.1%	-	14.3%
Bacc. spécialisé	N	7	1	3	2	0	1
	%v	12.3%	16.7%	14.3%	14.3%	-	7.1%
Licence	N	24	1	9	6	0	8
	%v	42.1%	16.7%	42.9%	42.9%	-	57.1%
Maîtrise et plus	N	14	2	5	4	0	3
	%v	24.6%	33.3%	23.8%	28.6%	-	57.1%
Autres	N	5	1	1	1	2	0
	%v	8.8%	16.7%	4.8%	7.1%	100%	-
Total	N	57	6	21	14	2	14
	%v	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Robert Ayotte, Les cadres des Commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, M.E.Q., Document 2-27, 1972, p. 34.

Parmi les cadres scolaires qui postulent un diplôme, 6% prennent ce diplôme en administration générale et 2% le prennent au niveau de la maîtrise.

Donc, la formation en administration est un besoin évident chez les cadres scolaires.

1.2.1.3 Dans les établissements sociaux et de santé

Un rapport publié en décembre 1971 fait état des besoins en formation chez les cadres supérieurs des hôpitaux du Québec:

> "Parmi les cadres interrogés, plus de 70% (113 sur 161 personnes) possèdent des diplômes universitaires: 54 diplômés universitaires du premier cycle, et 44 ceux du deuxième cycle et plus.
>
> Beaucoup d'entre eux sont également des détenteurs de certificats professionnels: 38 parmi les diplômés de premier cycle et 35 parmi ceux du deuxième cycle et plus.
>
> D'autre part, on compte environ 30% des cadres professionnels (38 sur 161 personnes) sans degré universitaire ; la moitié de ceux-ci (19) ne possédant pas de certificats professionnels.
>
> Finalement, la proportion de diplômés en administration hospitalière est encore faible, soit seulement 14 cadres au total."[8]

Si on considère que seulement 14 cadres sur 161 personnes, soit 9%, sont diplômés en administration hospitalière, les besoins en formation des cadres des établissements sociaux sont évidents.

De plus, le rapport Côté mentionne que les hôpitaux disposent d'un effectif assez jeune au niveau des directions générales. En effet, près de 45% de ces cadres ont moins de 40 ans et près du tiers entre 40 et 50 ans.

---

8 Marcel Côté, Rapport sur l'étude des besoins de formation et de perfectionnement des cadres supérieurs des hôpitaux (tiré à part du Rapport Boudreau, président: Thomas J. Boudreau, Québec, Editeur officiel, 1973), Québec, 1971.

En supposant que les moins de 35 ans ont un avantage à poursuivre une formation complémentaire plus longue, nous constatons que plus de 27.5% des cadres supérieurs hospitaliers sont des sujets susceptibles de recevoir des activités de formation par un programme de maîtrise en administration publique.

1.2.1.4 Dans les administrations municipales.

Une recherche sur les besoins des administrations municipales est présentement conduite par le professeur Gravel de l'E.N.A.P. et la publication du rapport est prévue pour le 31 janvier 1974. L'E.N.A.P. recevant une subvention de $44,000.00 du ministère des Affaires urbaines, il s'ensuit que l'information recueillie doit être remise d'abord à l'organisme commanditaire.

Conclusion des besoins en formation

Si on admet que l'élaboration d'un programme de formation en administration publique doit tenir compte des besoins des individus et du système québécois, on doit aussi accepter qu'il est difficile de faire un heureux équilibre entre ces besoins et ces exigences.

D'une part, les administrateurs identifient leurs besoins à partir des difficultés rencontrées et d'autre part le système est toujours en continuelle évolution.

Pour un plus grand rendement, la formation donnée doit être planifiée en fonction des futures exigences du système car l'élaboration d'un tel programme à partir des seuls besoins des individus ne demeurerait qu'une opération incomplète et biaisée.

1.2.2 Les besoins en perfectionnement

1.2.2.1 A la fonction publique du Québec

Le gouvernement du Québec a prévu, afin d'appuyer diverses réformes administratives tant en gestion des ressources humaines qu'en administration financière, une action de perfectionnement de ces ressources humaines destinée à les adapter à ces changements et obtenir une gestion efficace sur les plans du service rendu et du coût de ce service.

Les positions du gouvernement face au personnel de la fonction publique sont exposées dans le document "Le perfectionnement du personnel de la fonction publique Principes et pratiques, juillet 1971".

L'E.N.A.P. qui dès sa fondation a établi comme priorité la formation des cadres de la Fonction publique du Québec, doit, d'après les priorités tracées par le ministère de la Fonction publique, orienter son programme d'action vers le perfectionnement des cadres.

Ces priorités de la Fonction publique sont les suivantes:

a) Le perfectionnement du personnel de direction.

En vue de rentabiliser à court terme les interventions de perfectionnement, il importe de choisir le personnel de direction car toute amélioration de leur rendement sera suivie d'un effet d'entraînement positif dans toute la structure de l'organisation.

b) Le perfectionnement du personnel apte à la direction.

Les interventions de perfectionnement visent alors une diversification de l'expérience par des plans d'affectation et des situations d'apprentissage stimulant l'initiative et préparant ainsi le personnel à des fonctions de direction.

c) Le perfectionnement du personnel entrant en fonction.

La troisième priorité est de prévoir des programmes internes d'accueil. Cette priorité d'un programme d'accueil est évidente si on considère les mouvements de personnel comme l'indique le tableau 10. En effet, 11.3% de l'ensemble des cadres, adjoints et professionnels en poste en 1972-73, auraient fait leur entrée en fonction à la Fonction publique pendant cette année financière.

Le nouveau personnel entrant en fonction par suite d'un recrutement extérieur peut apporter rapidement un dynamisme nouveau s'il est rapidement initié aux rouages de l'unité administrative dont il fait désormais partie.

Tableau 10

Mouvements constatés chez le personnel de la fonction publique, par catégories d'emploi, pour l'année 1972-73.

Mouvements	Personnel			
	Cadres & adjoints	Professionnels	Total	
	Nombre	Nombre	Nombre	%
Employés actifs au 31/03/73	1,733	5,970	7,703	100.
Entrées en fonction	116	755	871	11.3
Départs	45	66	111	1.4
Croissance	71	689	760	9.9

Source: Ministère de la Fonction publique, 1973.

Or, le tableau 11 indique qu'il y a déperdition puisque 51.4% des nouveaux venus quittent avant deux ans et moins de service.

Ces départs trop nombreux pourraient être attribués à la sélection. Or, une étude de la Commission de la Fonction publique en février 1971 établit que

> "l'examen des données recueillies nous amène à constater que dans 93% des cas, les notations sont favorables... ...le nombre moyen d'années de scolarité pour l'ensemble des démissionnaires est de 18 années."[9]

---

9 Commission de la Fonction publique, Les démissions chez les professionnels et les cadres, février 1971, pp. 28 et 38.

Tableau 11

Nombre d'années de service des démissionnaires chez les cadres, adjoints et professionnels de la fonction publique pour l'année 1972-73.

Durée du service	Personnel					
	Cadres & adjoints		Professionnels		Total	
	N	%	N	%	N	%
1 année ou moins	10	16.39	125	29.69	135	28.01
2 années	3	4.92	109	25.89	112	23.44
3 et 4 années	11	18.03	96	22.80	107	22.19
De 5 à 9 années	26	42.63	67	15.91	93	19.29
10 années et plus	11	18.03	24	5.70	35	7.26

Source: Commission de la Fonction publique, Les démissions chez les professionnels et les cadres, février 1971.

Cette situation de flottement est contraire à une saine gestion des ressources. Les principales répercussions sont le ralentissement de la production à cause de la longue période de temps qui s'écoule entre la démission et le remplacement et à cause d'une autre période nécessaire à l'intégration du nouveau venu, le climat insécure des équipes de travail et l'augmentation des coûts de production.

Les quatrième et cinquième priorités pour le gouvernement du Québec quant au perfectionnement de ses cadres sont les suivantes: le perfectionnement du personnel affecté par des changements organisationnels majeurs et le perfectionnement du personnel en fonction de tâches spécialisées.

En janvier 1972, la fonction publique a fait, en collaboration avec les agents de gestion du personnel, une compilation des besoins en perfectionnement de ses cadres, et a bâti des programmes interministériels pour répondre à ces besoins. La liste de ces besoins est énumérée au tableau 12.

Tableau 12

Besoins identifiés à partir des programmes interministériels de perfectionnement désirés par les cadres et les professionnels:

Programmes	ADM. et ACS	Prof.	Total	%
1. D.P.O.	344	128	472	22
2. P.P.B.	343	133	476	22
3. Inf. et gest.	170	39	209	10
4. Communication	288	63	351	15
5. Gestion en personnel	216	59	275	13
6. Accueil	114	44	158	7
7. Techniques administratives	22	224	246	11
Total	1,497	690	2,187	100

Source: Ministère de la Fonction publique, Direction du perfectionnement, Bilan des activités depuis septembre 1971 et orientation pour l'année 1972, 26 janvier '72.

Ce tableau indique une priorité à apporter à la direction participative par objectifs (D.P.O.), au P.P.B., à la communica-

tion et à la gestion de personnel. Or, le rapport annuel 1972-73 du ministère de la Fonction publique, indique que des journées d'étude n'ont porté que sur trois item: les nouveaux plans de classification et l'intégration, l'implantation du P.P.B. et les concepts et principes fondamentaux de l'administration.

D'autre part, l'E.N.A.P., n'ayant reçu aucune suite concrète à son offre générale de service faite en juin 1972, décida à l'hiver 1973, de répondre par elle-même aux besoins des ministères qui étaient prêts à procéder pour satisfaire les besoins les plus pressants en perfectionnement.

Si les besoins mentionnés dans le tableau 12 sont réels, il en ressort que des sessions d'étude doivent être planifiées pour les programmes 1 et 4 qui n'ont pas été étudiés: direction participative par objectifs et communication.

1.2.2.2 Dans les institutions d'enseignement

1.2.2.2.1 Les cadres des commissions scolaires

La recherche d'Ayotte fait état des cours de perfectionnement actuellement suivis ou déjà complétés par les cadres. Ainsi 38% des choix se rapportent à l'administration, soit des cours en relations humaines et dynamique de groupe, 11.3%, en sciences commerciales et administratives, 14.3%, et en supervision et administration scolaire, 12.5%, tel que l'indique le tableau 13.

Tableau 13

Spécialité des cours de perfectionnement complétée ou actuellement suivis par les cadres scolaires:

Catégories	N	%
. Arts, lettres, philosophie	42	12.5
. Pédagogie générale et spécialisée	59	17.6
. Psychologie	14	4.2
. Relations humaines et dynamique de groupe	38	11.3
. Sciences commerciales et administratives	48	14.3
. Supervision et administration scolaire	42	12.5
. Sciences pures et appliquées	55	16.4
. Sciences sociales	17	5.1
. Droits	7	2.1
. Technologie	13	4.0
Total	335	100.0

Source: Robert Avotte, Les cadres des commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, Document 2-27, 1972, p. 40.

Si 38% seulement des choix se rapportent à l'administration, par contre les cinq tâches jugées les plus importantes dans l'exercice de leurs fonctions sont des tâches administratives. Ces tâches sont les suivantes:

"-planifier des projets et établir des politiques qui relèvent de votre compétence;
-planifier et coordonner les activités du personnel (programmes, cours, horaires);
-coordonner et organiser les services;

-s'occuper des relations intérieures;
-administrer et contrôler les budgets."[10]

Et quel que soit le poste ou le service, les cadres avouent par ailleurs que les domaines du budget, de l'administration générale, de la gestion du personnel et des relations sont ceux pour lesquels ils se sentent moins bien préparés.

Les cadres sont donc suffisamment conscients de leurs graves handicaps dans les principaux domaines de la gestion.

Si les cours de perfectionnement suivis dans le passé n'ont pas été choisis principalement en fonction de l'exercice des tâches administratives, il n'en est pas de même des cours projetés pour les cinq prochaines années. La grande majorité des cadres (86.9%) espèrent pouvoir réaliser une activité de perfectionnement au cours de ces cinq prochaines années, soit 40.9% en vue de l'obtention d'un diplôme dans les disciplines suivantes:

. Sciences administratives
  - sciences commerciales et administratives
  - administration scolaire

. Pédagogie

et 46% sans postuler un diplôme dans les disciplines suivantes:

. Sciences administratives
  - sciences commerciales et administratives
  - administration scolaire

---

10 Robert Ayotte, Les cadres des commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, M.E.Q., Document 2-27, 1972, p. 95.

. Animation et dynamique de groupe

. Pédagogie.

En somme, les résultats de l'enquête indiquent clairement le grand besoin de perfectionnement ressenti par les cadres scolaires pour assumer pleinement leurs responsabilités gestionnaires et administratives. Ce besoin, il est généralisé si on considère le nombre de ceux qui projettent de se perfectionner (86.9%) d'ici les cinq prochaines années. Ce perfectionnement s'impose de façon sérieuse et urgente, si on veut que le système d'éducation remplisse ses objectifs et si on tient compte des difficultés rencontrées par les cadres et leurs réactions en situation administrative.

Les besoins les plus difficiles à satisfaire sont ceux en perfectionnement. L'E.N.A.P. est consciente de cette difficulté et l'exprime ainsi dans son rapport annuel 1971-72:

> "C'est nécessairement une démarche plus longue que la formule d'ouvrir des cours d'extension qui s'adresseraient à n'importe quelle clientèle mais elle s'avèrera beaucoup plus rentable et adéquate à court terme. Car les clientèles intéressées sont impliquées dans la démarche au tout début de sa mise en oeuvre"[11]

D'autre part, dans un document officiel du ministère de l'Education, traitant d'une politique de développement des administrateurs, dans lequel on cite l'E.N.A.P., l'un des deux centres de Perfectionnement au Québec, et faisant l'analyse cri-

---

11 Rapport annuel 1971-72 de l'Ecole Nationale d'Administration Publique, p.16.

tique de la prolifération des programmes de "maîtrise en administration de quelque chose" dans les universités du Québec, on peut lire ceci:

> "L'analyse des services dispensés tant par les organismes publics ou semi-publics que par les organismes privés conduit à plusieurs conclusions:
>
> a) ces services sont disparates et sont apparus pour répondre à des demandes particulières, un peu et pas mal selon les circonstances;
>
> b) ces services comportent trop souvent un contenu trop théorique et peu adapté aux objectifs de la présente politique;
>
> c) ces services de qualités fort inégales et variées, sont éparpillés de même que leurs ressources nécessaires à leur dispensation.
>
> Les ressources humaines et financières sont fort limitées même lorsque l'on en fait l'inventaire et l'addition; leur rentabilité et leur efficacité restent à démontrer. Le personnel affecté actuellement à ces services ne possède souvent qu'une formation théorique (universitaire) et peu d'entre eux ont vécu l'expérience de l'administration."[12]

Si le ministère de l'éducation perçoit ainsi la situation, il faut porter à l'attention de l'E.N.A.P. les besoins exprimés par les cadres des commissions concernant un programme de perfectionnement, le contenu du programme, la méthodologie de l'enseignement et la disponibilité de la clientèle:

a) Un programme de perfectionnement

> "...chacun devrait pouvoir se construire un programme particulier d'études moyennant un accès facile aux di-

---

12 Ministère de l'Education, Document no 7, 1972, p. 17.

vers cours qui l'intéressent...A cette fin, le contenu de perfectionnement doit être défini à la suite d'une évaluation individuelle et permanente des participants et à la suite d'une évaluation de leurs tâches et de leurs difficultés à les remplir." [13]

b) Le contenu d'un programme de perfectionnement

"Il est intéressant aussi de noter que les trois domaines jugés par eux les plus utiles pour un perfectionnement futur sont:

- le leadership dans l'administration
- les relations humaines
- la pratique de l'administration scolaire."[14]

"La tendance générale (plus de 80% des répondants) est d'orienter davantage les cours vers la pratique, vers un contenu concret et utile, ce qui ne signifie pas le rejet de tout aspect théorique: le contenu des cours devrait être pratique dans une proportion de 50% à 75%."[15]

"Cette insistance pour un contenu centré sur la pratique vaut également pour les programmes d'études au niveau de la licence et du doctorat."[16]

c) La méthodologie de l'enseignement

"La plupart (94%) des interviewés souhaitent qu'au moins une partie du perfectionnement se fasse selon des méthodes actives; méthodes jugées plus exigeantes sur le coup mais plus efficaces, plus pratiques et plus libératrices en dehors des sessions."[17]

d) La disponibilité de la clientèle

"...on peut donc conclure que tout programme intégré de perfectionnement s'il veut rejoindre ceux qui, peut-être, en ont le plus besoin, doit tenir compte des exigences du travail, des périodes de surcharge, en somme des conditions propres aux responsabilités

---

13 Robert Ayotte, Les cadres des Commission scolaires: leurs opinions sur le perfectionnement, Document 2-28, M.E.Q., 1972, p.64.

14 Idem p. 26

15 Idem p. 59

16 Idem p. 60

17 Idem p. 76

du cadre. A cette fin, les formules de perfectionnement devront s'adapter non seulement au contenu à transmettre mais aussi à la disponibilité des cadres."[18]

Les deux tableaux 14 et 15 apportent des précisions sur cette disponibilité des cadres intéressés au perfectionnement ne menant pas à un diplôme.

Tableau 14

Moments préférés des cadres pour des cours de perfectionnement à temps partiel.

Moments préférés	Nombre	Pourcentage*	Moyenne
. Soirs par semaine	61	64.2	1.8
. Fins de semaines par mois	38	40.0	2.3
. Semaines de vacances	46	48.4	3.0
. Sessions durant les jours de travail	77	81.0	
. Sessions intensives d'une semaine au plus en dehors des vacances	84	88.4	

Source: Robert Ayotte, Les cadres des Commissions scolaires: leurs opinions sur le perfectionnement, Document 2-28, M.E.Q., 1972, p. 94.

88.4% des cadres désirent des cours de perfectionnement en sessions intensives d'une semaine et 81% précisent que ces sessions ils les désirent durant les jours de travail. Le tableau 15 indique leurs préférences quant à la saison.

* Les pourcentages ne sont ni exclusifs, ni cumulatifs (note de l'auteur).

18 Robert Ayotte, Les cadres des commissions scolaires: leurs opinions sur le perfectionnement, Document 2-28, M.E.Q., 1972, p. 55.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

TABLEAU 15

Saisons préférées par les cadres pour des sessions intensives de perfectionnement.

Saisons préférées pour sessions intensives	Nombre	Pourcentage (N=95)
Eté	61	64.2
Automne	59	62.1
Hiver	72	75.8
Printemps	58	61.0

Source: Robert Ayotte, Les cadres des commissions scolaires: leur profil socio-professionnel, Document 2-27, M.E.Q. 1972, p. 95

Les préférences des cadres pour des sessions intensives de perfectionnement démontrent que l'hiver est la saison préférée. Par contre, les cadres intéressés au perfectionnement menant à un diplôme (40.9%) optent à 70% pour:

"Soit des cours à temps partiel éparpillés sur plusieurs semaines ou plusieurs mois à raison de quelques heures par semaine... soit des cours à temps partiels mais intensifs, c'est-à-dire comportant plusieurs jours ou même plusieurs semaines d'affilées." [19]

19 Robert Ayotte, Les cadres des commissions scolaires, leurs opinions sur le perfectionnement. Document 2-28, M.E.Q.; 1972, p. 95

1.2.2.2 Les institutions d'enseignement collégial.

Les renseignements recueillis concernant ces institutions collégiales ne peuvent que délimiter le champ d'action de l'E.N.A.P. Les besoins découlant de la scolarité et du diplôme obtenu n'étant pas connus, nous ne pouvons préciser davantage leurs besoins.

Le relevé suivant indique le nombre de cadres et professionnels de CEGEP au Québec et leur répartition selon trois divisions de territoire, à savoir, Montréal, Québec et en province.

Tableau 16

Répartition par région des cadres et professionnels de CEGEP pour l'année 1971-72.

	Fonctions					
	Cadres		Professionnels		TOTAL	
	T. Plein	T.Partiel	T.Plein	T.Partiel		
	N	N	N	N	N	%
Montréal	189	0	334	14	537	48
Québec	63	0	81	5	149	39
En province	155	8	258	7	428	13
TOTAL	407	8	673	26	1114	100

Source: Sommaire statistique 1971-72 des CEGEP, Direction générale de l'enseignement collégial, M.E.Q., 1971.

Ainsi, 52% des cadres et professionnels des CEGEP sont répartis à Québec et en province, soit dans le champ d'activité de l'E. N.A.P. Nous ne pouvons définir les besoins spécifiques en perfectionnement de ces cadres et professionnels et cela à cause d'un manque d'information.

1.2.2.3 Dans les établissements sociaux et de santé

Les besoins en formation et en perfectionnement mentionnés dans le Rapport Côté et la Loi 65, portant sur la réorganisation des services sociaux et de santé du Québec, mise en vigueur en 1972, a incité l'E.N.A.P., spécialement constitué pour répondre aux besoins de formation des cadres publics et parapublics en poste, à élaborer un programme de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs des établissements de santé.

Nous retenons les éléments qui ont motivé l'intervention de l'E.N.A.P. dans le perfectionnement de ces cadres tel que mentionné dans le projet préparé par l'E.N.A.P.:

"1) les programmes actuels des institutions d'enseignement peuvent difficilement répondre à des critères aussi particuliers que ceux de l'administration hospitalière;
2) plus de 50% des cadres supérieurs ont de 35 à 50 ans, donc plus disposés à une nouvelle expérience de perfectionnement;
3) et les problèmes de l'administration hospitalière soulevés par le changement: l'évolution technologique qui tend à faire de l'hôpital un complexe scientifique qui le distance sociologiquement de la population desservie, la croissance de la tail-

le de l'entreprise, la croissance des coûts." [20]

Ce qui a incité l'E.N.A.P. à élaborer un programme de perfectionnement pour les cadres des établissements sociaux et de santé.

Conclusion des besoins en perfectionnement.

Si on admet que les programmes actuels des institutions d'enseignement ne peuvent répondre aux critères particuliers des différents secteurs de l'administration et que le système québécois est en continuelle évolution, il faut admettre que des cours de perfectionnement s'imposent.

Pour un plus grand rendement, ces cours de perfectionnement doivent être planifiés en fonction des besoins spécifiques de chacun des secteurs et en fonction des futures exigences du système.

1.2.3 Les besoins en recherche

Le domaine de l'administration publique au Québec est nouveau. La création de l'E.N.A.P. en 1969 a suscité un intérêt inconnu jusque là dans les autres universités québécoises. Fait assez

---

20 Programme intégré de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs des établissements de santé, E.N.A.P., décembre 1972.

significatif, les subventions à la recherche de l'E.N.A.P. passent de $10,835.00 en 1970-71 à $96,375.00 pour 1973-74. Dans cette partie, nous développons des indices que nous croyons révélateurs de ces besoins.

1.2.3.1 L'identification au milieu

L'administration publique québécoise se situe dans un contexte fédéraliste anglo-saxon, très influencé par la méthodologie et les techniques américaines. Si nos compagnies nationales jugent rentables d'élaborer deux programmes de publicité plutôt que d'utiliser simplement des services de traduction, pourquoi notre enseignement de l'administration publique ne s'identifierait-il pas au milieu, ce qui favoriserait un développement plus complet de la ressource humaine.

Le matériel didactique utilisé est largement importé des Etats-Unis, pourtant nos institutions politiques diffèrent. Roland Parenteau, directeur de l'E.N.A.P, prend position là-dessus:

> "La nécessité d'une "canadianisation" des programmes, des manuels et des contenus s'impose encore davantage... Que les mathématiques de la décision soient enseignées de la même façon à l'E.N.A.P. qu'au WHARTON School of Finance, cela n'a peut-être pas d'importance, mais qu'on décrive en détails des institutions administratives des Etats-Unis, voire de France et qu'on passe sous silence les nôtres constituerait un accroc assez grave à la vocation naturelle de notre établissement. L'expérience montre toutefois que les pouvoirs publics ne sont pas prêts à accorder pour des fins de recherche,

des sommes indispensables." [21]

Parenteau à la même occasion, insiste sur le rôle presqu'exclusif joué par les Etats-Unis dans la technologie nouvelle et les méthodes de gestion des entreprises. Refuser d'y puiser serait se condamner à la médiocrité; par contre, s'y limiter serait se priver des autres innovations.

Un document de la Direction générale de la planification du ministère de l'Education abonde dans le même sens:

> "Pour éviter une telle rupture entre la théorie et la pratique, il vaudrait mieux partir des expériences québécoises, mener des recherches sur le milieu et publier les résultats. Il n'est pas question de se soustraire aux influences extérieures, mais de cesser de copier d'une façon excessive et aveugle des théories et des savoir-faire qui sont souvent dépassés dans leur milieu d'origine." [22]

1.2.3.2 L'effort des chercheurs du Québec dans le domaine de la recherche.

La situation générale de la recherche scientifique au Québec est jugée plutôt sévèrement par le Comité de politique scien-

---

21 Roland Parenteau, L'influence étatsunienne dans les écoles d'administration au Canada et plus particulièrement au Québec. Conférence prononcée lors de la réunion annuelle de la société Royale du Canada, 3-6 juin 1973, Université Queen's, Kingston, ONT.

22 Robert Ayotte, Robert Pelletier, Les cadres des commissions scolaires: leurs opinions sur le perfectionnement, Documents 2-28, M.E.Q., 1972, p. 68.

tifique du Québec:

> "... l'insuffisance de l'effort dans le domaine de la recherche au Québec a été souvent soulignée. Il existe, en tout cas, une disproportion importante dans les subventions du Conseil National de la recherche du Canada. En 1969-70, celles-ci étaient au Québec de $1.60 par habitant, de $2.90 en Ontario et de $2.40 dans l'ensemble du Canada. La disproportion est encore plus grande à l'endroit de l'élément francophone du Québec." [23]

Cette situation défavorable qui prévaut au Québec est accentuée dans l'administration publique par ce fait que les facultés d'administration ont d'abord orienté leur action vers la formation d'administrateurs pour le monde des affaires. Leurs recherches ont d'abord porté sur l'entreprise privée.

Cependant, une bibliographie sur l'administration publique canadienne préparée par l'Institut d'Administration publique du Canada et l'Ecole Nationale d'Administration publique de l'Université du Québec [24] pourrait nous conduire à de toutes autres conclusions. En effet, d'après un relevé des publications apparaissant dans cette bibliographie, selon la langue, le tableau 17 dévoile que 58% des publications sont anglophones et 42% francophones. Le président national de l'Institut d'administration publique du Canada, dans la préface de la bibliographie, nous prévient que le travail de l'E.N.A.P. tend

---

23 Comité des politiques scientifiques. Les principes de la politique scientifique du Québec, M.E.Q., 1973, p. 4.

24 Institut d'administration publique du Canada, Administration publique canadienne, Bibliographie, Toronto, 1972.

Tableau 17

Relevé des travaux sur l'administration publique canadienne selon la langue de publication

Aspects de l'administration publique canadienne	langues de publication			
	anglais		français	
	N	%	N	%
Etude de l'administration publique	36	92	3	8
Principes de l'administration publique	6	60	4	40
Institutions administratives	146	69	44	31
Administration municipale	528	70	228	30
Le fonctionnaire et la société adm.	30	60	20	40
Administration et société politique	136	76	44	24
Information et consultation du public	99	65	53	35
Droit administratif	108	76	35	24
Gestion de la fonction publique	155	57	115	43
Rationalisation et systématisation administrative	69.	80	17	20
Administration budgétaire	114	76	36	24
Finances publiques	125	77	36	23
Economie	22	27	60	73
Planification et développement	87	36	157	64
Secteurs d'administration	777	46	919	54
TOTAL	2430	58	1771	42

à être plus complet.

Il serait très intéressant de regrouper les aspects de l'administration publique canadienne selon les éléments du programme Recherches de l'E.N.A.P., soit les processus administratifs, les politiques gouvernementales, les institutions gouvernementales et administratives et l'enseignement en administration publique, mais, tel que précisé plus haut, la partie de l'E.N.A.P. semble être réellement beaucoup plus exhaustive.

Nous croyons donc que la situation recherche décrite par le Comité de politique scientifique du Québec en soulignant l'insuffisance de l'investissement et sa disproportion par rapport à l'Ontario et même à l'ensemble du Canada, est conforme à la situation réelle.

1.2.4 Conclusion sur les besoins

Cette partie de la problématique nous permettra de circonscrire en premier temps la clientèle pouvant recevoir des cours de formation à temps plein et en deuxième temps, à temps partiel, en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique à l'E.N.A.P.

Après avoir déterminé le nombre de personnes en poste dans les secteurs de la fonction publique et parapublique, nous soustrayons les pourcentages qui s'imposent en considérant les variables

disponibilité, âge et motivation.

a) Formation à temps plein

Nombre de personnes en poste		
- Fonction publique	6,030	
- Parapublic		
. Institutions d'enseignement	12,725	
. Administrations municipales *	4,200	
. Etablissements sociaux et de santé*	3,000	25,955
Moins		
90% des cadres et professionnels		
- manque de motivation pour entreprendre des cours		
- impossibilité d'obtenir un congé sabbatique	23,360	
70% des cadres et professionnels		
de 2,595 (25,955 - 23,360)		
- personnes dont l'âge est au-dessus de 35 ans	1,817	25,177
		778

* Nombre approximatif de personnes en poste dans ce secteur.

Donc, 778 cadres et professionnels en poste dans les secteurs public et parapublic sont susceptibles tant par leur disponibilité, leur âge et leur motivation de s'inscrire à la maîtrise en administration publique à temps plein à l'E.N.A.P.

Si seulement 150 personnes s'inscrivent chaque année, faut-il en conclure que l'information est inadéquate?

b) Formation à temps partiel

Nombre de personnes en poste		25,955
Moins		
60% des cadres et professionnels		
- manque de motivation à entreprendre des cours de perfectionnement en administration publique	15,573	
70% des cadres et professionnels de 10,382 (25,955 - 15,573)		
- personnes dont l'âge est au-dessus de 35 ans	7,267	22,840
		3,115

Donc, 3,115 cadres et professionnels dans les secteurs public et parapublic sont susceptibles de s'inscrire à la maîtrise en administration publique à temps partiel à l'E.N.A.P.

1.3 CARACTERISTIQUES SUR LA CLIENTELE ETUDIANTE DE L'E.N.A.P.

La formation universitaire des étudiants inscrits à la maîtrise en administration publique, tel que l'indique les tableaux 18, 19 et 20 est très variée. On pourra constater l'âge des étudiants aux tableaux 21 et 22, et leurs organismes d'origine aux tableaux 23 et 24.
Les sciences commerciales, qui incluent les sciences comptables et administratives, fournissent 29% des inscrits. Les formations sciences et sciences de l'éducation obtiennent 10% chacune et les sciences sociales 7%.

En effet, 33% de ces étudiants ont eu une formation en sciences administratives, alors que ceux qui viennent en deuxième position représentent les humanités avec 19%.

Par ailleurs, les étudiants inscrits à la maîtrise à temps partiel ont aussi une concentration en sciences administratives.

TABLEAU 18

FORMATION UNIVERSITAIRE ANTERIEURE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAITRISE A TEMPS PLEIN A L'E.N.A.P. POUR LES ANNEES 1970/71, 71/72, 72/73, 73/74

Diplôme plus avancé	1970/1971		1971/1972		1972/1973		1973/1974		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Administration scolaire	1	4	-	-	-	-	-	-	1	1
Administration publique	-	-	1	4	1	3	-	-	2	2
Agronomie	-	-	-	-	-	-	1	3	1	1
Anthropologie	-	-	-	-	-	-	1	3	1	1
Architecture	-	-	-	-	1	3	1	3	2	2
Bibliothéconomie	1	4	-	-	-	-	-	-	1	1
Droit	-	-	1	4	1	3	1	3	3	3
Géodésie et Foresterie	-	-	2	7	-	-	1	3	3	3
Géographie	1	4	-	-	2	6	-	-	3	3
Histoire	-	-	-	-	1	3	2	5	3	3
Lettres	-	-	-	-	2	6	1	3	3	3
Notariat	1	4	-	-	-	-	-	-	1	1
Philosophie	1	4	1	4	-	-	1	3	3	3
Récréologie	-	-	-	-	1	3	-	-	1	1
Relations industrielles	1	4	-	-	-	-	1	3	2	2
Sciences	6	25	4	14	2	6	1	3	13	10
Sciences appliquées	-	-	-	-	3	9	-	-	3	3
Sciences commerciales	8	35	12	42	7	23	12	33	39	29
Sciences de l'éducation	1	4	2	7	4	13	6	17	13	10
Sciences de la santé	1	4	-	-	-	-	2	5	3	3
Sciences politiques	2	8	-	-	-	-	2	5	4	3
Sciences sociales	-	-	5	18	4	13	-	-	9	7
Sociologie	-	-	-	-	-	-	2	5	2	2
Sans diplôme	-	-	-	-	3	9	1	3	4	3
TOTAL	24	100	28	100	32	100	36	100	120	100

TABLEAU 19

FORMATION UNIVERSITAIRE ANTERIEURE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAITRISE A TEMPS PLEIN A L'E.N.A.P. POUR LES ANNEES 1970/71, 72/73 et 73/74 *

DISCIPLINES	PROMOTION									
	1970/1971		1971/1972		1972/1973		1973/1974		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pédagogie	2	8	2	7	4	13	6	17	14	12
Sciences sociales	4	17	5	18	5	16	5	14	19	16
Sciences commerciales et administratives	8	33	13	47	8	24	12	33	41	33
Humanités	4	17	4	14	6	19	8	22	22	19
Sciences	6	25	4	14	5	16	3	8	18	15
Arts	-	-	-	-	1	3	1	3	2	2
Sans diplôme	-	-	-	-	3	9	1	3	4	3
TOTAL	24	100	28	100	32	100	36	100	120	100

SOURCE: Secrétariat de l'E.N.A.P.

---

* Regroupement selon la classification de la Direction générale de la planification, M.E.Q. Document 2-19, Les cadres des commissions scolaires régionales, Scolarité et Expérience, p. 149.

TABLEAU 20

FORMATION UNIVERSITAIRE ANTERIEURE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAITRISE A L'E.N.A.P. A TEMPS PARTIEL (1973-1976) *

DISCIPLINES	LIEU DE FORMATION					
	QUEBEC		MONTREAL		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Pédagogie	13	25	3	9	16	17
Sciences sociales	9	18	3	9	12	13
Sciences commerciales et administratives	18	35	12	33	30	34
Humanités	2	4	3	9	5	7
Sciences	6	12	12	34	18	23
Arts	-	-	2	6	2	3
Sans diplôme	3	6	-	-	3	3
TOTAL	51	100	35	100	86	100

SOURCE: Secrétariat de l'E.N.A.P.

Si 34% de ces étudiants ont eu une formation en sciences commerciales et administratives, par contre 23% viennent des sciences et seulement 7% des humanités.

* Regroupement selon la classification de la Direction générale de la planification, M.E.Q. Documents 2-19, Les cadres des commissions scolaires régionales, Scolarité et Expérience, page 149.

TABLEAU 21

CATEGORIES D'AGE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAITRISE A L'E.N.A.P. A TEMPS PLEIN POUR LES ANNEES 1970/71, 71/72, 72/73 et 73/74

AGE	PROMOTION 1970/1971 N	%	1971/1972 N	%	1972/1973 N	%	1973/1974 N	%	TOTAL N	%
25 et moins	0	0	1	4	2	6	0	0	3	2
26 à 29 ans	12	50	3	11	9	28	11	30	35	29
30 à 34 ans	7	29	13	46	6	19	19	53	45	38
35 à 39 ans	2	8	10	35	11	34	5	14	28	23
40 et plus	3	13	1	4	4	13	1	3	9	8
TOTAL	24	100	28	100	32	100	36	100	120	100

SOURCE: Secrétariat de l'E.N.A.P.

On peut constater que 69% des étudiants à temps plein ont 34 ans et moins.

Les étudiants à temps partiel se situent aussi dans la même catégorie d'âge comme le démontre le tableau 19.

TABLEAU 2.1

CATEGORIES D'AGE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAITRISE A L'E.N.A.P. A TEMPS PLEIN POUR LES ANNEES 1970/71, 71/72, 72/73 et 73/74

AGE	PROMOTION 1970/1971		1971/1972		1972/1973		1973/1974		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
25 et moins	0	0	1	4	2	6	0	0	3	2
26 à 29 ans	12	50	3	11	9	28	11	30	35	29
30 à 34 ans	7	29	13	46	6	19	19	53	45	38
35 à 39 ans	2	8	10	35	11	34	5	14	28	23
40 et plus	3	13	1	4	4	13	1	3	9	8
TOTAL	24	100	28	100	32	100	36	100	120	100

SOURCE: Secrétariat de l'E.N.A.P.

On peut constater que 69% des étudiants à temps plein ont 34 ans et moins.

Les étudiants à temps partiel se situent aussi dans la même catégorie d'âge comme le démontre le tableau 22.

TABLEAU 22

CATEGORIES D'ÂGE DES ETUDIANTS INSCRITS À LA MAÎTRISE A L'E.N.A.P. À TEMPS PARTIEL (1973-1976)

AGE	LIEU DE FORMATION					
	QUEBEC		MONTREAL		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
oins de 23	-	-	-	-	-	-
24 à 27	4	8	2	6	6	7
28 à 34	28	55	21	60	49	57
35 à 42	16	31	10	28	26	30
43 à 47	3	6	2	6	5	6
48 et plus	-	-	-	-	-	-
Total	51	100	35	100	86	100

OURCE: Secrétariat de l'E.N.A.P.

Ainsi 57% des étudiants ont de 28 à 31 ans et plus de 64% ont moins de 5 ans.

Les étudiants inscrits à la maîtrise à temps plein proviennent surtout de la fonction publique comme en fait mention le tableau 23:

TABLEAU 23

ORGANISMES D'ORIGINE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAÎTRISE À L'E.N.A.P. À TEMPS PLEIN POUR LES ANNEES 1970/71, 1971/72, 1972/73 et 1973/74

ORGANISMES	FORMATION									
	1970-1971		1971-1972		1972-1973		1973-1974		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fonction Publique du Québec	19	79	19	67	20	61	21	58	79	65
Secteur para-public										
Administrations hospitalières et bien-être	1	4	1	4			1	3	3	3
Institutions d'enseignement	1	4			4	13	8	22	13	11
Municipalités	-	-			-	-	-	-	-	-
Fonction Publique fédérale	3	13	7	25	4	13	5	14	19	16
Autres			1	4	4	13	1	3	6	5
TOTAL	24	100	28	100	32	100	36	100	120	100

Source: Secrétariat de l'E.N.A.P.

Plus de 65% des étudiants à temps plein proviennent de la Fonction publique, alors que seulement 24% des étudiants à temps partiel, comme l'indique le tableau 24 viennent de ce même secteur.

TABLEAU 24

ORGANISMES D'ORIGINE DES ETUDIANTS INSCRITS A LA MAITRISE A L'E.N.A.P. A TEMPS PARTIEL (1973-76)

LIEU DE RÉSIDENCE

ORGANISMES	QUEBEC		MONTREAL		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Fonction publique du Québec	17	33	4	11	21	24
Secteur para-public						
Administration hospitalière et bien-être	9	18	6	17	15	18
Institutions d'enseignement	19	37	6	17	25	29
Municipalités	4	8	5	14	9	10
Fonction public fédérale	2	4	13	38	15	18
Autres			1	3	1	1
Total	51	100	35	100	86	100

SOURCE: Secrétariat de l'E.N.A.P.

Les quatre grands secteurs: Fonction publique du Québec, établissements sociaux et de santé, institutions d'enseignement et Fonction publique fédérale se partagent presque également la grande majorité des étudiants inscrits à la maîtrise à temps partiel.

1.4 L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMICO-POLITIQUE

Les besoins déjà énoncés sont amplifiés par les tendances politiques, les attitudes sociales et la conjoncture économique. Un ouvrage publié en 1973 par un auteur québécois, Léon Dion,[25] dont nous tenterons de résumer une partie ici, fait état de ces tendances évolutives. L'auteur les désigne sous les noms de techno-démagogie, d'anarchie et de concertation.

La techno-démagogie consiste en un type de régime où les responsables politiques sont dépouillés de leurs pouvoirs au profit des fonctionnaires qui, imbus de leur savoir spécialisé, détiennent le pouvoir réel. Les facteurs susceptibles d'accentuer ce phénomène sont la complexité croissante des sociétés et la dépendance des individus et des collectivités envers ceux qui s'offrent à les guider.

Ce jeu de forces qui favorise l'avènement de la techno-démagogie conduit à l'anarchie, qui n'est pas l'anti-politique, loin de là, même si un certain désintéressement se produit vis-à-vis la politique. On ne refuse pas toute organisation politique, mais plutôt l'emprise du système en place. D'une façon positive, il s'agit d'intégrer les forces des regroupements de citoyens à des centres physiques de pouvoir politique

---

25 Léon Dion, La prochaine révolution, Les éditions LEMEAC 1973.

en remplacement de l'appareil gouvernemental qu'on connaît.

L'auteur préconise cependant la concertation, soit la collaboration de tous — individus, groupes de toutes sortes (entreprises, universités, unions ouvrières et gouvernement)— à un effort concerté. Cet effort concerté grouperait la base de la société aux dirigeants de toutes sphères d'activité. C'est le rapprochement entre de milliers de comités de citoyens, de milliers d'Opérations-dignité et les grands instruments sociaux, culturels, économiques et politiques d'où émanent la science, la technologie et l'innovation.

De plus, le rapport Faure mentionne qu'il existe des liens étroits entre les grands objectifs que se fixent les sociétés et les buts assignés à l'éducation. D'où les deux conclusions qu'il en tire:

> "Aujourd'hui plus encore qu'hier, toute réforme éducative doit être axée sur les objectifs de développement tant social qu'économique.
> Le développement de la société ne peut guère se concevoir sans rénovation de l'éducation. Et cela dans toutes les sociétés, quel qu'en soit le type, à quelque doctrine qu'elles se réfèrent et quelle que soit la façon dont elles envisagent leur destinée: dans une optique réformiste ou dans une perspective révolutionnaire." [25]

---

[26] Edgar Faure, Apprendre à être, Unesco, Fayard, 1972, p. 70.

Donc, ces tendances évolutives doivent influencer toute réforme éducative car tout développement de la société ne peut se concevoir sans rénovation de l'éducation.

1.5 AUTRES ORGANISMES OEUVRANT DANS LE MEME SECTEUR

Le Tableau 25 indique les universités canadiennes oeuvrant dans le champ d'activité de l'administration publique et parapublique, établissements qu'on pourrait qualifier de compétitifs à l'E.N.A.P. Il faudrait ajouter aux données de ce tableau les options en administration publique qu'on peut obtenir en sciences politiques à Laval et les baccalauréats en administration avec cours obligatoires en administration publique à l'Université du Québec.

Nous croyons nécessaire de souligner les grandes orientations de quelques établissements de l'enseignement supérieur tel que présenté dans le Cahier 1 de L'évolution récente de l'enseignement supérieur au Québec.

UNIVERSITE LAVAL

Le développement de l'Université Laval au cours des années à venir s'articulera autour de sept axes. L'administration publique est placée en priorité, au deuxième rang.

> "En ce qui concerne l'administration publique, l'Université Laval considère qu'il s'agit là pour elle d'un axe naturel de développement,

TABLEAU #5

UNIVERSITES CANADIENNES OEUVRANT DANS LE CHAMP D'ACTIVITE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET PARA-PUBLIQUE

Universités	Doctorat	Maîtrise	Diplôme d'études supérieures	Baccalauréat	Diplôme d'études pré-grade	Certificat spécial
Adm. publique						
Carleton		X	X	X		X
Dalhousie		X	X			X
E.N.A.P. (Québec)		X		X		
McGill		X			X	
Ottawa				X		
Queen's		X		X	X	
Toronto		X	X			
Windsor		X			X	
York						
Adm. scolaire						
Acadia		X				
Alberta	X	X				
Brandon						
Calgary		X	X	X		
Laval		X		X		
Manitoba	X	X				
McGill		X				
Memorial		X	X			
Moncton		X				
Ontario Inst.	X	X				
Ottawa		X				
Queen's		X				
Sask. (Regina)		X	X	X		
Sask. (Sask.)		X	X			
Simon Fraser		X				
Sherbrooke		X				
Victoria (B.C.)		X				
Adm. Hospitalière						
Montréal		X				
Ottawa		X				
Toronto			X			
Santé publique						
Toronto			X			

Source: Universités et Collèges du Canada, 1979.
Publication de l'Association des Universités et Collèges du Canada

> en raison de la proximité du gouvernement du Québec et des ressources dont elle dispose actuellement dans ce domaine: programmes d'enseignement, programmes de recherches, professeurs de haute qualification... Pour ces raisons, il semble à ses dirigeants que ce soit un cas de double emploi et de dispersion des efforts que l'existence dans la même ville d'un autre organisme voué aux mêmes buts. Ils croient qu'une saine planification implique l'intégration de l'Ecole nationale de l'administration publique à l'Université Laval." [27]

UNIVERSITE DE MONTREAL

L'Université de Montréal est d'avis que

> "la notion de hautes études commerciales est aujourd'hui dépassée par celle de l'administration, ce qui englobe aussi bien l'administration publique que l'administration des affaires... Or l'Université est engagée dans des programmes d'administration hospitalière, d'administration scolaire, de sciences politiques, de droit public, d'informatique, qui selon elle gagneraient à utiliser les ressources des deux écoles affiliées, tout comme celles-ci enrichiraient leur enseignement en s'engageant dans des "troncs communs" établis à l'échelle du campus." [28]

Le régime d'affiliation des trois établissements soit, l'Université de Montréal, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et l'Ecole Polytechnique permet une telle collaboration; dans les faits, celle-ci s'avère malheureusement difficile.

---

27 Conseil des Universités, L'évolution récente de l'enseignement supérieur au Québec, Cahier 1, M.E.Q., 1972, p. 136.

28 Idem, p. 147 - 148.

L'Université de Montréal en conclut que:

> "La logique qui a amené l'Université à décloisonner ses sections, à créer une faculté unique des études supérieures, à nommer un vice-recteur à la recherche et à renforcer les structures de planification devrait entraîner, à plus forte raison, la réduction des cloisons beaucoup plus étanches encore que l'on trouve entre elle-même et ses écoles affiliées." [29]

Par contre, l'Ecoles des Hautes Etudes Commerciales qui se consacre uniquement à l'enseignement des sciences administratives, n'entend pas, à court terme, faire subir des transformations profondes aux sous-secteurs de ses programmes par lesquels elle manifeste son évolution.

> "Elle désire pourtant préciser son orientation actuelle en attachant une importance particulière aux trois domaines suivants: l'administration des PME, l'administration internationale et les "management information systems".
>
> L'Ecole se dit prête à collaborer avec les facultés de l'Université de Montréal dans les divers programmes relatifs à l'administration. Elle croit cependant être en mesure d'assurer avec avantage la responsabilité des enseignements dans tous les types d'administration." [30]

---

29 Conseil des Universités, L'évolution récente de l'enseignement supérieur au Québec, Cahier 1, M.E.Q., 1972, p. 148.

30 Idem p. 161.

UNIVERSITE DE SHERBROOKE

L'Université de Sherbrooke entend se développer selon six grands axes, qui se situent dans le prolongement des orientations qu'elle a favorisées dans le passé.

On retrouve, en sixième position:

> "l'administration des affaires, scolaire, hospitalière, publique." [31]

CONCLUSION

Il faut reconnaître qu'en administration, les activités des établissements d'enseignement supérieur au Québec ont connu durant la décennie 1960-1970 une croissance impressionnante. L'évolution des universités québécoises reflète évidemment celle des milieux universitaires des autres pays industrialisés. Mais cette évolution dans le secteur administration traduit un besoin, une nécessité de la société québécoise.

1.6 CONCLUSION SUR LA PROBLEMATIQUE

Dans cette partie de notre travail, il serait intéressant de signifier le nombre de cadres et de professionnels qui ne

---

31 Conseil des Universités, L'évolution récente de l'enseignement supérieur au Québec, Cahier 1, M.E.Q., 1972, p. 183.

suivent aucun cours de perfectionnement ou de formation en administration publique.

Nous ne pouvons quantifier ces personnes parce que nous ne pouvons déterminer le nombre d'inscrits dans les institutions offrant des programmes en administration publique.

Nous nous permettrons de signaler la recommandation 15.26 du Conseil des Universités à l'Ecole Nationale d'Administration Publique:

> "a) QUE L'Ecole Nationale d'administration publique poursuive ses activités dans le domaine de la formation des administrateurs publics et qu'elle les intensifie spécialement en ce qui concerne les enseignements à temps partiel;
>
> b) QUE la coordination avec l'Université Laval des activités de recherche de l'Ecole Nationale d'administration publique soit assurée par la Commission de la recherche universitaire, selon les modalités habituelles." [32]

Sans doute, faut-il convenir que l'E.N.A.P. doit intensifier ses enseignements à temps partiel, poursuivre des échanges de ressources avec l'Université Laval et établir une plus grande collaboration entre professeurs de ces deux établissements.

---

32 Conseil des Universités, Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes orientations des établissements, Cahier III, M.E.Q., 1973, p. 226.

Ch. 2 OBJECTIFS GENERAUX

2.1 Enoncé des objectifs

Les lettres patentes de L'E.N.A.P. exposent les objectifs de l'Ecole de façon très concise:

> "...instituons une école supérieure sous le nom d'Ecole nationale d'administration publique, ayant pour objet la formation et le perfectionnement d'administrateurs publics, ainsi que la recherche relative à l'administration publique".[33]

2.1.1 Formation

Contribuer à la formation des administrateurs publics

> "Former des professionnels de l'administration publique aptes à occuper des postes de commande et à participer à la prise de décision dans un milieu en changement. Convier l'étudiant à un effort de réflexion et de recherche lui permettant d'intégrer d'une manière active un ensemble d'instruments conceptuels, analytiques et techniques. Stimuler une recherche de simulation et d'expérimentation permettant d'analyser les conditions et contraintes de la pratique administrative, de la décision et de la responsabilité, l'objectif ultime étant la formulation de politiques et de stratégies. Encourager l'initiative et l'innovation qui permettront à l'administrateur de contribuer éventuellement

---

33 Lettres patentes de l'Ecole nationale d'administration publique, sanctionnées le 26 juin 1969 et modifiées par les lettres patentes supplémentaires, émise le 11 février 1970.

à la solution de problèmes concrets impliquant des organismes du domaine public ou para-public. Pour ce faire, le programme de maîtrise est également centré sur des activités pédagogiques permettant de développer la compréhension des contraintes des rapports humains et d'un milieu aux composantes de plus en plus complexes, des divers instruments d'analyse servant à la prise de décision ainsi que des processus administratifs qui conditionnent l'activité quotidienne des administrations. Enfin, des activités d'intégration sont l'occasion d'une synthèse et cadrent l'action administrative dans un contexte déterminé." [34]

2.1.2 Perfectionnement

Contribuer au perfectionnement des administrateurs publics

L'E.N.A.P. veut répondre aux besoins des cadres supérieurs et intermédiaires de la Fonction Publique du Québec, des institutions d'enseignement, des établissements sociaux et de santé et des administrations municipales, ceci en retenant que:

". le développement de l'administration publique est lié au perfectionnement de ses cadres;

. le perfectionnement des cadres est fondé sur une bonne connaissance des besoins de l'organisation et des besoins individuels;

---

34 E.N.A.P., Rapport annuel de 1973-74, p.39

. l'E.N.A.P. vise à ce que les participants aux sessions puissent appliquer ce qu'ils auront appris;

. l'E.N.A.P. se considère comme ressource et qu'elle ne vise pas à se substituer aux agents de perfectionnements dans les administrations publiques." 35

2.1.3 Recherche

> Améliorer les connaissances et assister la formation et le perfectionnement

L'E.N.A.P. vise par la recherche non seulement l'amélioration des connaissances dans le vaste domaine qu'est l'administration publique mais également les fins plus immédiates de l'enseignement et du perfectionnement. Pour éviter le dédoublement des efforts, l'Ecole a choisi de concentrer son activité de recherche dans certains domaines spécifiques:

."les institutions gouvernementales et administratives;

. les techniques ou processus de gestion du secteur public;

. l'analyse de la politique gouvernementale dans divers secteurs;

. l'enseignement de l'administration publique." 36

---

35 E.N.A.P. Rapport annuel 1973-74, p. 53

36 E.N.A.P. Rapport annuel 1973-74, p. 49

2.2 Contexte des objectifs

Nous examinerons comment les objectifs se situent par rapport à ceux des organismes qui définissent le contexte de travail de l'E.N.A.P.

2.2.1 Objectifs de l'Université du Québec

> "...l'Université du Québec se devait d'apporter sa contribution au développement collectif et au renouvellement de la société dans laquelle elle s'insère. Cette fonction n'est pas sans conséquences profondes sur l'enseignement et la recherche. Au plan de la formation, nous croyons en effet que cet engagement à construire l'avenir est un puissant atout dans la formation de l'étudiant...
>
> Au plan de la recherche, cela se traduit par l'orientation sur de grands problèmes auxquels est confrontée notre collectivité et sur les secteurs les plus susceptibles de construire notre avenir...
>
> L'Ecole nationale d'administration publique, première Ecole supérieure de notre réseau, traduit bien le souci de l'Université du Québec de servir le développement collectif. En effet, les besoins du secteur public, tant gouvernemental que municipal, scolaire et hospitalier ne trouvaient pas de réponse satisfaisante dans le cadre de la fonction universitaire québecoise" 37

---

37 Ecole nationale d'administration publique, Rapport annuel 1969-70, rapport du président.

2.2.2 Objectifs implicites du Québec

Les programmes de formation, de perfectionnement et de recherche contribuent au développement québecois et national par le biais des administrateurs que l'Université du Québec forme et qui oeuvrent dans les milieux publics et para-publics (scolaire, hospitalier et municipal). Tout effort qui tend à augmenter la productivité dans ces secteurs contribue directement à l'économie régionale et nationale.

CONCLUSION

L'ensemble de ces trois objectifs forment un tout cohérent en ce sens que les objectifs de formation et de perfectionnement s'inscrivent en termes d'activités dans le prolongement des objectifs de recherche.

Ch. 3 PLAN D'ACTION ET STRATEGIE

Pour l'E.N.A.P. nous proposons trois programmes de base:

3.1 La formation

3.2 Le perfectionnement

3.3 La recherche et le service public

Nous proposons également quatre programmes de support:

- Support académique
- Service aux étudiants
- Support institutionnel
- Activités indépendantes

3.1 la formation

L'objectif formulé en 2.1.1 qui est de "Contribuer à la formation des administrateurs publics" se caractérise par le cours de maîtrise en administration publique offert de façon intensive sur une période de 16 mois et à temps partiel sur une période de 3 ans. Les éléments de programmes de la maîtrise en administration publique explicités ici sont en conformité avec le programme d'études 1973-1974:

- La connaissance du milieu
- Instruments d'analyse

- Processus administratifs
- Activités d'intégration

et pour regrouper les sous-éléments opérationnels autres que la formation proprement dite, nous ajoutons:

- Encadrement spécifique

3.1.1 Connaissance du milieu

Objectifs

- Situer l'administration publique dans son milieu et la fonction publique dans les institutions et processus administratifs;

- Approfondir les instruments généraux d'analyse et comprendre les situations où l'administrateur évolue;

- Analyser les relations que les gouvernements, municipaux, provinciaux et fédéral, entretiennent entre eux.

Plan d'action ou activités

Cette formation est transmise par les cours suivants:

- Institutions politiques et administratives;

- Comportements, systèmes et organisation;
- Relations intergouvernementales.

Ressources

Les ressources seront définies au chapitre 5.

Effets attendus:

Cet élément de programme situe l'étudiant dans son environnement politico-administratif.

3.1.2 Instruments d'analyse

Objectifs

- Approfondir des instruments généraux d'analyse et déterminer la conjoncture économique par les instruments de comptabilité nationale;
- Appliquer la théorie statistique de décision à des problèmes précis de décision;
- Approfondir la théorie de l'efficacité économique en l'appliquant au secteur public, même à des politiques particulières;
- Examiner le contentieux de la légalité et de la responsabilité;

- Etablir un parallèle entre l'économique de l'entreprise privée et l'économique de l'entreprise publique.

Plan d'action au activités

Cette formation est transmise par les cours suivants:

- Problèmes généraux de l'économie et politique macro-économique;
- Mathématiques de la décision;
- Economique du secteur public;
- Contentieux de l'administration publique;
- Economie de l'entreprise privée et publique.

Ressources

Les ressources, seront définies au chapitre 5.

Effets attendus

Ce programme intègre l'étudiant dans son milieu de travail en lui fournissant des instruments d'analyse économique et de prise de décision et en le familiarisant avec le droit administratif.

3.1.3 Processus administratifs

Objectifs

- Connaître les principes de base de l'administration, l'analyse de systèmes et les possibilités qu'offre l'informatique;

- Appliquer l'analyse financière, la gestion budgétaire et la programmation budgétaire au secteur public;

- Connaître les principes d'administration du personnel, les droits et obligations du personnel de la fonction publique;

- Apprendre à formuler des hypothèses générales de développement et de croissance;

- Prendre connaissance des approches du phénomène de la communication de l'administration publique avec des publics.

Plan d'action ou activités

Cette formation est transmise par les cours suivants:

- Principes de gestion;
- Session en informatique;
- Gestion et programmation budgétaire;

- Administration du personnel;
- Analyse de systèmes et informatique;
- Planification et développement;
- Information et communication avec les clientèles.

Ressources

Les ressources seront définies au chapitre 5.

Effets attendus

Ce programme transmet des connaissances de base afin que l'étudiant puisse assimuler et comprendre les différents concepts administratifs.

3.1.4 Activités d'intégration

Objectifs

- Etudier l'organisation, l'information et le contrôle administratif, de la gestion des ressources financières, physiques et humaines et des services rendus à la clientèle;

- Effectuer une synthèse critique du fonctionnement de l'administration publique québécoise;

- Apporter, par une activité personnelle, une solution à un problème d'administration publique;

- Analyser le type de décision qui se situe à la frontière du politique et de l'administratif.

Plan d'action ou activités

Cette formation est transmise par les activités suivantes:

- Atelier sur l'administration des ressources naturelles;
- Atelier sur l'administration des ressources humaines;
- Atelier sur la gestion interne;
- Séminaire sur l'administration publique;
- Projet d'intervention;
- Politique et administration.

Ressources

Les ressources seront définies au chapitre 5.

Effets attendus:

- Inciter l'étudiant à réfléchir sur des situations d'administration publique;

- Rendre possible l'application des connaissances acquises.

3.1.5 Encadrement spécifique

Objectifs

- S'assurer de la qualité des autres éléments de programme qui composent le programme formation.

Plan d'action ou activités

- Sous-commission du programme de maîtrise et groupes de travail;
- Sélection des étudiants;
- Evaluation des enseignements;
- Entrevue de sortie.

Nous ne donnerons ici qu'un aperçu de la clientèle de l'Ecole et des conditions à l'admission.

Le programme de maîtrise en administration s'adresse à une clientèle spécifique oeuvrant déjà dans les secteurs publics et para-publics, soit de façon plus explicite, dans la fonction publique québécoise, dans les institutions d'enseignement, dans les administrations municipales, dans les établissements sociaux et de santé. L'Ecole est heureuse d'offrir ses services à la fonction publique fédérale, aux fonctions publiques des autres provinces et du monde francophone.

Quant aux conditions d'admission, le candidat doit détenir un diplôme de premier cycle universitaire, occuper un poste dans l'administration publique ou para-publique de niveau intermédiaire et être jugé apte à prendre des responsabilités de gestion de niveau élevé. L'expérience exigée dans l'administration

publique est d'au moins trois ans. Pour les applicants de la fonction publique québécoise, on exige cinq ans d'expérience dont trois dans l'administration publique et une appréciation exceptionnelle de la part des supérieurs. Cependant, la fonction publique québécoise se refuse à libérer tout cadre ou adjoint au cadre pour le programme de maîtrise à temps complet.

Tout candidat croyant posséder ces exigences peut poser sa candidature, même si dans son ministère, une pré-sélection existe. La sélection de l'Ecole se fait par un comité et les principaux critères sont les aptitudes du candidat, ses perspectives de carrière, et l'hétérogénéité du groupe, ceci pour assurer la multi-disciplinarité et la confrontation des expériences. Le comité s'appuie sur une rencontre individuelle, des tests psychométriques et des appréciations des supérieurs actuels ou passés. Le fait que les étudiants jouissent de leur plein traitement oblige l'Ecole et l'employeur à une grande circonspection. Quant à l'étudiant à temps partiel, il faut admettre que la sélection n'a pas la même rigueur en ce sens que l'étudiant investit son propre temps, l'Ecole s'assure aussi des aptitudes individuelles et de ses perspectives de carrière de telle sorte que la valeur de la formation demeure comparable.

Quelques remarques sur le programme de formation

On notera que l'Ecole favorise plusieurs types d'activités

de formation afin d'inciter l'étudiant à un effort de réflexion et de recherche: des cours et séminaires, des ateliers, un projet d'intervention, des stages et des activités complémentaires et de support.

Le tableau 26 indique pour chaque session:

(1) Le nombre d'étudiants en période de formation;
(2) Le nombre d'étudiants nouvellement admis;
(3) Le nombre total d'étudiants formés pendant la session;
(4) Le nombre d'étudiants finissant leur programme de formation.

Les hypothèses qui ont été retenues sont les suivantes:

- Aucun étudiant n'abandonne;
- Les échecs n'empêchent pas la fin d'un programme de formation.

TABLEAU 26

Nombre prévu d'étudiants à temps complet, par session, de hiver '74 à automne '76.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Sessions	ETUDIANTS EN FORM.	NOUVEAUX ETUDIANTS	TOTAL DES ETUDIANTS	ETUDIANTS FINISSANTS
Hiver '74	36		36	
Automne '74	36	35	71	36
Hiver '75	35		35	
Automne '75	35	35	70	35
Hiver '76	35		35	
Automne '76	35	35	70	35

Etudiants en formation par session, à temps partiel

Le tableau 27 indique pour chaque session:

(1) Le nombre d'étudiants en période de formation;

(2) Le nombre d'étudiants nouvellement admis;

(3) Le nombre d'étudiants formés pendant la session;

(5) Le nombre d'étudiants par niveau;

(6) Le nombre d'étudiants finissant leur programme de formation.

Les hypothèses qui ont été retenues sont les suivantes:

- On a supposé que les abandons seraient nombreux mais se limiteraient à la fin de la première session, le pourcentage estimé est 33%.

- On a supposé que les échecs, pour ceux qui n'abandonneraient pas, n'affecteraient pas leur rythme d'apprentissage;

- On a supposé un maximum de 2 groupes de 50 étudiants par promotion, ceci dès l'automne 74.

TABLEAU 27

Nombre prévu d'étudiants à temps partiel, par session, de hiver '74 à automne '76

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						(6)
SESSIONS	ETUDIANTS EN FORMATION	NOUVEAUX ETUDIANTS	ABANDONS	TOTAL DES ETUDIANTS	ETUDIANTS PAR NIVEAU I	II	III	IV	V	VI	ETUDIANTS FINISSANTS
Hiver 74	59			59		59					
Automne 74	59	100	33	159	100		59				
Hiver 75	126			126		67		59			
Automne 75	126	100	33	226	100		67		59		
Hiver 76	193			193		67		67		59	59
Automne 76	134	100	33	234	100		67		67		

Les ressources nécessaires seront définies au chapitre 5.

3.2 Le perfectionnement

L'objectif formulé en 2 .1.2 qui est de "contribuer au perfectionnement des administrateurs publics" se caractérise par des éléments de programmes suivants:

3.2.1 Sessions en connaissance du milieu;
3.2.2 Sessions en processus et techniques de gestion;
3.2.3 Sessions en relations humaines;
3.2.4 Programmes généraux;
3.2.5 Encadrement.

3.2.1 Sessions en connaissance du milieu

Objectifs

- Introduire l'employé dans son milieu de travail;
- Entraîner l'employé à ses fonctions.

Plan d'action ou activités

- Programme d'accueil et d'initiation;
- Programme d'entraînement.

Ressources

Pour répondre aux besoins identifiés en 1.2.2.1, nous formulerons les hypothèses suivantes:

- 10 sessions de 3 jours d'accueil aux cadres et professionnels de la fonction publique;
- 20 personnes sont réunies à chaque session;
- Pour les trois prochaines années, les services offerts par l'ENAP augmenteront de 100% par année.

TABLEAU 28

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
N. jours-participants	600	1,200	2,400

Effets attendus

Ces sessions en connaissance du milieu auront pour conséquences une meilleure adéquation entre l'employé et son emploi, une amélioration du rendement de l'employé et une amélioration immédiate de la production et de la gestion de l'organisation.

3.2.2 Sessions en processus et techniques de gestion

Pour donner des résultats positifs, un programme de perfectionnement doit être élaboré à partir d'une bonne connaissance des besoins de la clientèle éventuelle.

Objectifs

Permettre à l'administrateur:

- D'acquérir des connaissances;
- D'intégrer les éléments théoriques de la gestion avec son expérience pratique;
- D'acquérir une connaissance de base des sciences de l'administration.

Plan d'action ou activités

- Sessions d'administration hospitalière aux cadres des établissements sociaux et de santé;
- Sessions de MIS pour les cadres scolaires.

Ressources

Pour répondre aux besoins identifiés en 1.2.2.2, nous formulerons les hypothèses suivantes:

a) - 15 sessions de 3 jours portant sur la gestion par objectifs;
   - 30 personnes sont réunies par session;

b) - 2 sessions de 35 jours portant sur un programme de gestion;
   - 30 personnes sont réunies par session.

Les services offerts par l'ENAP sur les processus et techniques de gestion augmenteront pendant les trois prochaines années de 100%.

TABLEAU 29

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77.

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
a) N. jours-participants	1,350	2,700	5,400
b) N. jours-participants	2,100	4,200	8,400

Effets attendus

Ces connaissances favoriseront chez ces cadres leur développement de gestionnaire si ces connaissances sont reliées à leur travail; elles favoriseront le développement d'une saine philosophie de gestion dans l'administration publique.

3.2.3 Sessions en relations humaines

Objectifs

Ces sessions visent à permettre à chacun des participants:

- De mieux comprendre les diverses dimensions et aspects du fonctionnement d'un groupe de travail;

- De mieux connaître les conditions qui favorisent l'efficacité d'un groupe dans ses processus de communication et de prise de décision;

- De pratiquer des comportements individuels qui peuvent faciliter la communication et la prise de décision d'un groupe de travail.

Plan d'action ou activités

- Des activités structurées en groupe;
- Une analyse systématique de ces activités structurées.

Ressources

Pour répondre aux besoins identifiés en 1.2.2.1 et 1.2.2.2, nous formulerons les hypothèses suivantes:

- 10 sessions de 5 jours sur le travail de groupe;
- 30 personnes sont réunies à chaque session;
- Le nombre de sessions augmente dans une proportion de 100% pour les prochaines années

TABLEAU 30

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
N. jours-participants	1,500	3,000	6,000

Effets attendus

Ces connaissances pourront influencer fortement l'efficacité du travail en groupe.

3.2.4 Programmes généraux

3.2.4.1 Programme pour les cadres scolaires:

Puisque, après entente entre le ministère de l'Education et l'Ecole nationale d'administration publique, il y eut création d'un centre de perfectionnement des cadres scolaires qui doit dispenser et évaluer des programmes répondant à la politique générale de perfectionnement, nous croyons que l'équipe de conseillers à temps plein a toute la compétence et la disponibilité de temps pour élaborer ces programmes de perfectionnement.

Cependant, nous croyons nécessaire de porter à leur attention quelques-unes des 18 recommandations citées dans la recherche sur le perfectionnement des cadres scolaires:

"- que les premières tâches de cet organisme soient d'éveiller l'intérêt des cadres, de maintenir leur motivation et de les engager profondément dans un processus où ils ne seront pas uniquement des candidats au diplôme, mais les agents principaux de leur développement.

- que le perfectionnement soit orienté vers les exigences futures du système, qu'il s'agisse d'exigences à court et à moyen terme.

- qu'une évaluation des sessions de perfectionnement soit faite afin de vérifier que les objectifs

poursuivis sont atteints tant sur le plan du contenu que sur celui de la formule utilisée.

- Que des informations concernant le programme de perfectionnement et les objectifs des diverses sessions soient largement diffusées."[38]

Ressources

Pour répondre aux besoins identifiés en 1.2.2.2, nous formulerons les hypothèses suivantes:

- 2 sessions de 35 jours portant sur un programme de perfectionnement des cadres scolaires;
- 30 personnes sont réunies à chaque session;
- Le nombre de sessions augmente dans une proportion de 100% pour les trois prochaines années

TABLEAU 31

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
N. Jours-participants	2,100	4,200	8,400

[38] Robert Ayotte, Les cadres des commissions scolaires: leurs opinions sur le perfectionnement. Document 2-28 M.E.Q., 1972, p. 130.

Effets attendus

Les connaissances acquises pourront influencer fortement l'efficacité et la rentabilité du cadre scolaire dans son milieu.

3.2.4.2 Programme pour les cadres des établissements sociaux et de santé.

Nous reprenons les objectifs formulés par l'équipe de l'ENAP:

> "a) fixer ses objectifs en relation avec les besoins définis dans le temps d'une clientèle particulière composée exclusivement de personnes en poste;
>
> b) opérer en liaison étroite avec les transformations que vit, à un moment donné, le milieu où est recrutée cette clientèle"[39]

Etant donné que

> "les ressources organisationnelles du programme sont fournies par l'E.N.A.P. en la personne de son coordonnateur du perfectionnement, M. Jacques Mathieu, et d'un responsable du programme".[40]

Nous ne voyons pas le bien-fondé d'élaboration de plan d'action. Cependant, nous recommandons que les deux termes "dans le temps" et "à un moment donné" placés dans les objectifs soient sans cesse un impératif afin que le programme de perfectionnement s'adapte aux nouveaux besoins des cadres supérieurs de ces établissements.

---

[39] E.N.A.P. Programme intégré de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs des établissements de santé, 1972, p. 2.

[40] Idem

Ressources

Pour répondre aux besoins identifiés en 1.2.2.3, nous formulerons les hypothèses suivantes:

- 2 sessions de 35 jours portant sur un programme de perfectionnement des cadres des établissements sociaux et de santé;
- 30 personnes sont réunies à chaque session;
- Le nombre de sessions augmente dans une proportion de 100% pour les trois prochaines années.

TABLEAU 32

Nombre prévue de jours-participants pour les année 1974-75, 1975-76 et 1976-77

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
N. jours-participants	2,100	4,200	8,400

Effets attendus

Les connaissances acquises pourront influencer fortement l'efficacité et la rentabilité des cadres des établissements sociaux et de santé dans leur milieu.

3.2.4.3 Programmes pour les cadres municipaux:

Une recherche sur les besoins des administrations municipales

est présentement conduite par Robert Gravel de l'ENAP et sera présentée à l'organisme commanditaire le 31 janvier 1974. Donc, on ne peut élaborer un programme de perfectionnement pour les cadres municipaux sans connaître leurs besoins spécifiques.

Ressources

Pour établir les ressources nécessaires, nous croyons nécessaires d'émettre les hypothèses suivantes:

- Nous supposons que les résultats de la recherche de Robert Gravel indiquent des besoins en perfectionnement chez les cadres municipaux;
- 2 sessions de 35 jours portant sur un programme de perfectionnement;
- 30 personnes sont réunies à chaque session;
- Le nombre de sessions augmente dans une proportion de 100% pour les trois prochaines années

TABLEAU 33

Nombre prévu de jours-participants pour les année 1974-75, 1975-76 et 1976-77

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
N. jours-participants	2,100	4,200	8,400

3.2.5 Encadrement spécifique

Objectifs

- S'assurer que les programmes de perfectionnement et les sessions d'études répondent aux besoins des administrateurs rencontrés.

Plan d'action

- Sessions sur le diagnostic des besoins;
- Etude de l'évaluation écrite faite par des groupes rencontrés lors des sessions par la sous-commission du perfectionnement.

Ressources

Nous émettons les hypothèses suivantes:

- 10 sessions de 3 jours ayant pour but d'identifier les besoins;
- Un échantillonnage de 20 personnes participent à ces sessions;
- Ces rencontres doubleront lors des trois prochaines années.

TABLEAU 34

Nombre prévu de jours-participants pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77

Année	1974-1975	1975-1976	1976-1977
N. jours-participants	600	1,200	2,400

Ressources humaines

Le directeur du perfectionnement (50% de son temps).

Effets attendus

- Assurance que les cours de perfectionnement répondent aux besoins du milieu;
- Amélioration du contenu des programmes dispensés en perfectionnement.

3.3 La recherche

L'objectif général énoncé en 2.1.3 et qui est d'améliorer les connaissances et assister la formation et le perfectionnement "donne naissance" à 6 éléments de programmes qui sont orientés particulièrement vers:

- Les processus administratifs;
- La politique gouvernementale;

- Les institutions gouvernementales et administratives;
- L'enseignement en administration publique;
- Le service public;
- L'encadrement.

Les objectifs de ces éléments de programme

> "sont de produire des analyses et des synthèse de qualité sur des problèmes actuels de l'administration."[41]

Plan d'action ou activités

> "Chaque professeur doit préparer un ou deux projets de recherche qu'il compte mener à bonne fin durant l'année et obtenir l'aide financière requise des organismes concernés: chacun de ces projets est ainsi en compétition avec les autres et l'évaluation en est faite par des spécialistes."[42]

Ressources humaines

(1) Un chercheur à 95% de son temps;

(1) Un professeur à 70% de son temps;

(6) Six professeurs à 50% de leur temps.

Effets attendus

---

41 Le rapport annuel 1972-73 de l'Université du Québec, p. 160.

42 Idem

Ces analyses et ces synthèses sur des problèmes actuels de l'administration auront pour effet d'élever le niveau de connaissances et d'accroître la valeur des enseignements.

Ch. 4 ORGANISATION

L'objet de ce chapitre est l'organisation administrative et pédagogique de l'E.N.A.P.

La situation de l'E.N.A.P. est unique dans l'enseignement supérieur, en ce sens qu'elle offre des services de développement des ressources humaines à une clientèle particulière, celle des secteurs publics et para-publics comme n'importe quel service interne d'employeurs regroupés, et qu'elle est une constituante de l'Université du Québec, mais une constituante d'une seule faculté, celle de l'administration publique. Elle se doit de répondre aux besoins des employeurs, aux attentes des étudiants, selon les droits et pouvoirs que lui confère l'Université du Québec.

Du Conseil d'administration de l'E.N.A.P. dépend la Commission des études et le Comité exécutif.

> "La Commission des études est chargée de la planification, du développement et de la préparation des règlements internes relatifs à l'enseignement, à la recherche et au perfectionnement. En plus de contrôler les méthodes d'enseignement et de promouvoir les expériences pédagogiques, elle est responsable des politiques d'admission et de sanction des étudiants"[43]

---

[43] E.N.A.P., Annuaire 1972-1973, p. 22.

L'organigramme présenté ici fait une nette distinction entre l'organisation administrative et l'organisation pédagogique, en ce sens que le directeur général de l'Ecole se voit confier l'organisation administrative alors que l'organisation pédagogique relève du directeur des études.

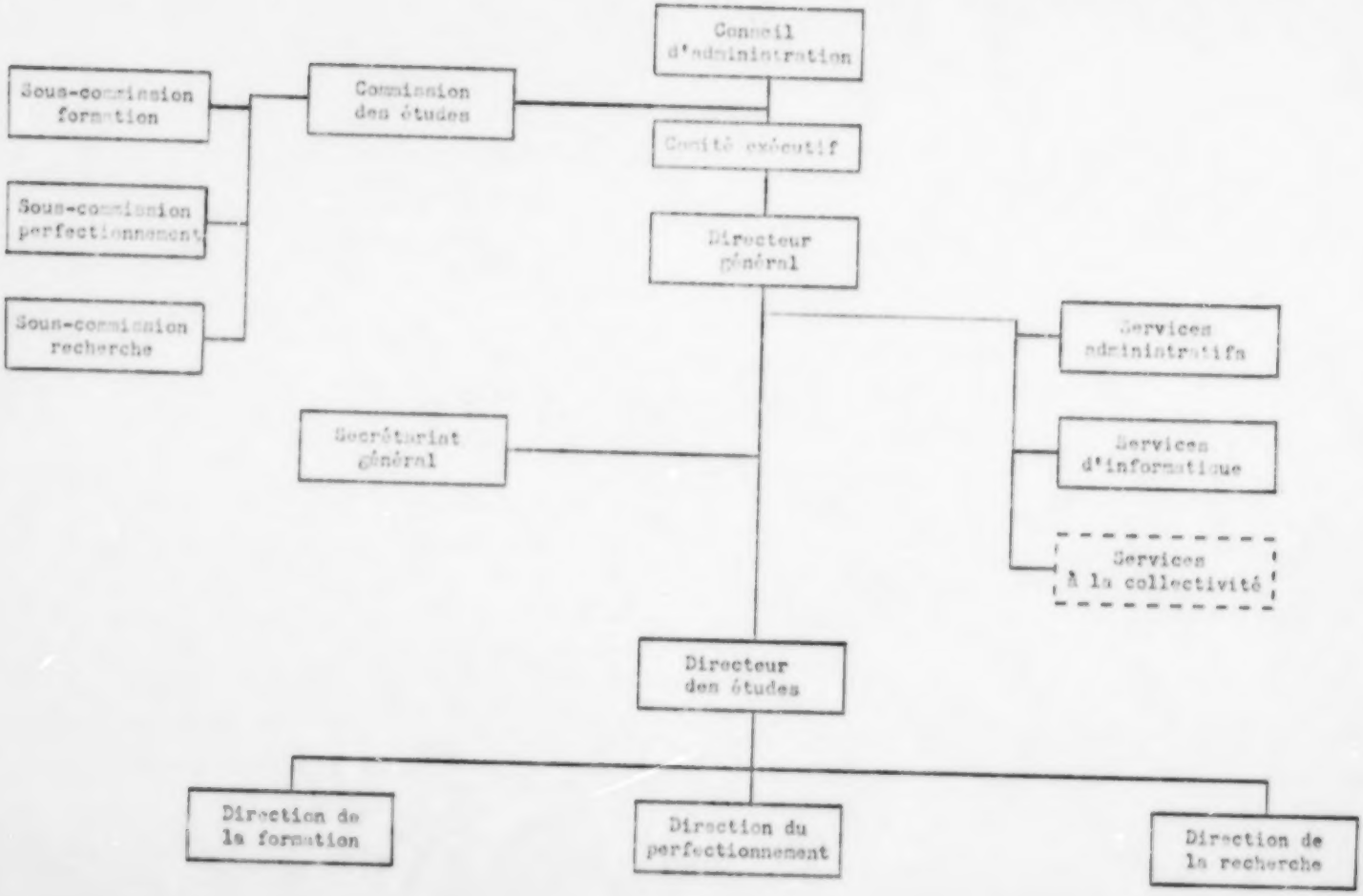
L'établissement d'une nouvelle unité administrative dite services à la collectivité dont les principales responsabilités seraient le rayonnement de l'Ecole, tels les colloques, conférences, publications, relations avec les anciens, coopération avec l'extérieur, etc. serait sous la responsabilité du directeur général.

La formation, le perfectionnement et la recherche étant très reliés, seraient sous la responsabilité du directeur des études.

Nous n'avons pas jugé pertinent à ce projet de définir de nouvelles descriptions de fonction.

Tableau 35

ORGANIGRAMME PUCHOSE



Ch. 5 RESSOURCES

On trouvera dans ce chapitre les ressources nécessaires à chaque programme de base, classées par type, avec un estimé des coûts directs entraînés et les ressources nécessaires pour les programmes de base qui comprennent toutes les ressources déjà mentionnées et dont l'ensemble a été consolidé.

5.1 Ressources nécessaires pour chaque programme de base.

5.1.1 Les ressources du programme fonctionnel "formation à temps complet".

La compilation des activités nécessitées par les besoins en formation à la fonction publique, dans les institutions d'enseignement, dans les établissements sociaux et de santé et dans les administrations municipales, tel qu'énoncé en 1.2.1 et pour lesquels nous avons dressé le plan d'action apparaissant en 3.1, nous permet de dresser le tableau 36, après avoir établi les hypothèses suivantes:

- pendant la première session, il y a sept activités dont cinq cours, une session d'informatique et un séminaire sur l'administration publique.

- pendant la deuxième session, il y a onze activités dont sept cours, trois ateliers et un séminaire;

- pendant la troisième session, il y a six activités dont quatre cours, un séminaire et un projet d'intervention;

- 60% des professeurs sont à temps partiel;

- parmi les professeurs à temps complet, 50% des professeurs dispensent 45 heures de cours pendant un semestre, 50% de leur temps étant affecté à la recherche et 50% des professeurs dispensent 90 heures de cours pendant un semestre.

5.1.2 Les ressources du programme fonctionnel "formation à temps partiel".

La compilation des activités nécessitées par les besoins en formation à la fonction publique, dans les institutions d'enseignement dans les établissements sociaux et de santé et dans les administration municipales, tel qu'énoncé en 1.2.1, et pour lesquels nous avons dressé le plan d'action apparaissant en 3.1, nous permet de dresser le tableau 37 sous les hypothèses suivantes:

- le cours à temps partiel se déroule tel que prévu en 1973, soit cinq sessions à temps partiel et une session à temps plein;

TABLEAU 36

Nombre d'activités, de professeurs à temps complet et de professeurs à temps partiel prévus pour les programmes de formation à temps complet pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77.

Programmes	Année		
	1974-75	1975-76	1976-77
Connaissance du milieu			
- nombre d'activités	3	3	3
- nombre de prof. à temps complet	1	1	1
- nombre de prof. à temps partiel	2	2	2
Instruments d'analyse			
- nombre d'activités	5	5	5
- nombre de prof. à temps complet	2	2	2
- nombre de prof. à temps partiel	3	3	3
Processus administratif			
- nombre d'activités	7	7	7
- nombre de prof. à temps complet	3	3	3
- nombre de prof. à temps partiel	4	4	4
Activités d'intégration			
- nombre d'activités	6	6	6
- nombre de prof. à temps complet	3	3	3
- nombre de prof. à temps partiel	3	3	3
Total			
- nombre d'activités	23	23	23
- nombre de prof. à temps complet	9	9	9
- nombre de prof. à temps partiel	12	12	12

- les cours se donneront à deux endroits différents: Québec et Montréal et les groupes seront répartis tel que mentionné en 3.1 ;

- 60% des professeurs sont à temps partiel;

- parmi les professeurs à temps complet, 50% des professeurs dispensent 45 heures de cours pendant un semestre, 50% de leur temps étant affecté à la recherche et 50% des professeurs dispensent 90 heures de cours pendant un semestre.

Les tableaux des ressources nécessaires au plan d'action de la formation, tel qu'énoncé en 3.1, permettent de dresser le tableau 38 par types de ressources avec les coûts directs et indirects entraînés après avoir établi les hypothèses suivantes:

- un professeur à temps complet coûte $15,500. l'an en 1974-1975 et 5% de plus à chaque année subséquente;

- un professeur à temps partiel coûte $1,000. par semestre en 1974-75 et 5% de plus à chaque année subséquente;

- on a imputé au programme le traitement du directeur de la formation, soit $19,000. pour 1974-75 et 7.2% de plus à chaque année subséquente.

TABLEAU 37

Nombre d'activités, de professeurs à temps complet et de professeurs à temps partiel prévus pour les programmes de formation à temps partiel pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77.

Programmes	Année		
	1974-75	1975-76	1976-77
Connaissance du milieu			
- nombre d'activités	6	6	6
- nombre de prof. à temps complet	3	3	3
- nombre de prof. à temps partiel	3	3	3
Instruments d'analyse			
- nombre d'activités	8	10	10
- nombre de prof. à temps complet	2	3	3
- nombre de prof. à temps partiel	4	5	5
Processus administratifs			
- nombre d'activités	8	14	14
- nombre de prof. à temps complet	2	4	4
- nombre de prof. à temps partiel	4	10	10
Activités d'intégration			
- nombre d'activités	0	12	12
- nombre de prof. à temps complet	0	2	2
- nombre de prof. à temps partiel	0	7	7
Total			
- nombre d'activités	22	42	42
- nombre de prof. à temps complet	7	12	12
- nombre de prof. à temps partiel	11	25	25

TABLEAU 38

Coûts ou dépenses entraînés des ressources nécessaires à la formation à temps plein et à temps partiel, pour les années 1974-75, 1975-76 et 1976-77.

Ressources nécessaires à la formation à temps plein et à temps partiel	Coûts ou dépenses entraînés		
	1974-75	1975-76	1976-77
Connaissances du milieu	$67,000.	$70,250.	$73,762.
Instruments d'analyse	69,000.	89,650.	94,132.
Processus administratifs	85,500	128,405.	134,873.
Activités d'intégration	49,500.	91,750.	96,337.
Directeur de la formation	19,000.	20,368.	21,834.
TOTAL	$290,000.	$400,468.	$420,938.

5.1.3 Les ressources du programme fonctionnel "perfectionnement".

La compilation des activités nécessitées par les besoins en perfectionnement énoncés en 4.2.2 et pour lesquels on a des estimés du nombre de sessions et du nombre de cours-étudiants à chaque session, permet de dresser le tableau 39 après avoir établi l'hypothèse suivante:

- un professeur à temps complet dispense 45 heures de cours pendant un semestre, 50% de son temps étant affecté à la recherche:

TABLEAU 39

Nombre prévu de jours-participants, de professeurs à temps complet et à temps partiel, pour les années 1974-1975, 1975-1976 et 1976-1977, par programme.

Programmes	1974-75	1975-76	1976-77
Sessions en connaissance du milieu			
- nombre de jours-participants	600	1,200	2,400
- nombre de prof. à temps complet	1	2	4
- nombre de prof. à temps partiel	1	2	4
Sessions en processus et tech. de gestion			
- nombre de jours-participants	3,450	7,900	15,800
- nombre de prof. à temps complet	3	6	12
- nombre de prof. à temps partiel	4	8	16
Sessions en relations humaines			
- nombre de jours-participants	1,500	3,000	6,000
- nombre de prof. à temps complet	1	2	4
- nombre de prof. à temps partiel	2	4	8
Programmes généraux			
- nombre de jours-participants	6,300	12,600	25,200
- nombre de prof. à temps complet	6	12	24
- nombre de prof. à temps partiel	6	12	24
Encadrement			
- nombre de jours-participants	600	1,200	2,400
- nombre de prof. à temps complet	1	2	4
- nombre de prof. à temps partiel	1	2	4
Total			
- nombre de jours-participants	12,450	25,900	51,800
- nombre de prof. à temps complet	12	24	48
- nombre de prof. à temps partiel	14	28	56

En retour, ce tableau ainsi que les autres types de ressources nécessaires au plan d'action 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4 et 3.2.5 permettent de dresser le tableau suivant par types de ressources avec les coûts directs ou indirects entraînés sous les hypothèses suivantes:

- un professeur à temps complet coûte $15,500 l'an, en 1974-75 et 5% de plus à chaque année subséquente;

- un professeur à temps partiel coûte $1,000 par semestre, pour une activité (c'est une moyenne car les activités n'ont pas toutes la même durée);

- on a imputé au programme le traitement du directeur du perfectionnement, soit $19,000 pour 1974-75 et 7.2% de plus à chaque année subséquente.

TABLEAU 40

Coûts ou dépenses entraînés des ressources nécessaires au perfectionnement pour les années 1974-75, 1975-76, et 1976-77.

Ressources nécessaires au perfectionnement	Coût ou dépenses entraînés		
	1974-75	1975-76	1976-77
- Sessions en connaissance du milieu	$ 16,500	$ 35,550	$ 72,355
- Sessions en processus et tech. de gestion	50,500	105,650	221,065
- Sessions en relations humaines	17,500	36,550	76,355
- Programmes généraux	99,000	195,300	424,130
- Encadrement	16,500	35,550	72,355
- Directeur du perfectionnement	19,000	20,368	21,834
Total	$219,000	$428,968	$888,094

5.2 Ressources totales nécessaires aux programmes de base.

Consolidation de 5.1.1, 5.1.2 et 5.1.3

TABLEAU 41

Coûts ou dépenses entraînés des ressources nécessaires aux programmes de base.

Ressources nécessaires aux programmes de base	Coûts ou dépenses entraînés		
	1974-75	1975-76	1976-77
Activités de formation	$290,000	$400,468	$420,938
Activités de perfectionnement	219,000	428,968	883,094
Activités de recherche	———	———	———
Total	$509,000	$829,436	$1,309,032

Nous avons toujours considéré que les activités de recherche s'auto-financaient, en conséquence nous n'avons prévu aucun coût.

Ch. 6 EVALUATION ET PLANIFICATION

Nous traiterons l'évaluation et la planification dans un même chapitre en présentant d'une part les niveaux et procédures d'évaluation et d'autre part le processus de planification continue des activités de l'Ecole auquel s'intègrent les résultats de ces évaluations. Nous retenons comme critère d'évaluation et de planification les programmes de base, formation, perfectionnement et recherche, leurs ressources: les professeurs-chercheurs, et la matière à transformer: la clientèle étudiante et les connaissances en administration publique.

6.1 L'évaluation:

L'évaluation d'un programme s'effectue à trois niveaux d'analyse autant à la phase projet qu'aux phases réalisation et fin du programme. Le processus de planification décrit plus loin situera les moments de cette activité. Les trois niveaux d'analyse sont:

Niveau 1: Niveau des activités (ressources vs activité);
Niveau 2: Niveau des objectifs spécifiques (plan d'action vs objectifs spécifiques des programmes opérationnels);
Niveau 3: Niveau des effets (objectifs vs objectifs généraux et besoins à satisfaire).

6.1.1 Niveau des activités

Il s'agit ici de porter un jugement sur l'efficacité interne des activités des programmes, soit dans quelle mesure l'activité se déroule, s'est déroulée ou se déroulera dans les délais et à l'aide de ressources prévues pour le programme. Nous tentons plutôt de mesurer et d'analyser les rapports ressources-activités du programme que de traiter de la pertinence d'une activité face à des objectifs.

Les responsables des différentes activités spécifiques (cours ateliers, stages, etc.) sont responsables de l'évaluation à ce niveau. L'évaluation doit porter sur la compréhension des contraintes des rapports humains, des composantes de plus en plus complexes du milieu, des instruments d'analyse en fonction de la prise de décision et des processus administratifs qui conditionnent la gestion quotidienne. L'évaluation qui mesure l'activité est différente de l'évaluation des connaissances et des changements des comportements des étudiants.

6.1.2 Niveau des objectifs spécifiques:

A ce niveau, l'évaluation vise à mesurer la concordance des activités du programme aux objectifs poursuivis par le programme opérationnel. Elle devra s'attarder à la stratégie utilisée et envisager la modification du plan d'action s'il ne permet pas l'atteinte de ses objectifs.

Cette évaluation s'obtient en comparant les résultats de chacun des programmes opérationnels avec les effets attendus

et est la responsabilité de la commission des études et par délégation, de la direction des études.

6.1.3 Niveau des objectifs généraux:

A ce niveau, l'évaluation vise à mesurer les effets du programme dans le cadre de l'objectif général. Elle établit un rapport entre l'atteinte de l'objectif du programme et l'atteinte de ces objectifs généraux.

Cette évaluation s'obtient en comparant les résultats de chacun des programmes opérationnels à l'objectif général quant à la satisfaction des besoins et est la responsabilité du conseil d'administration et, par délégation, du directeur général.

6.2 Processus de planification:

La planification est un processus continu auquel viennent s'intégrer les niveaux et procédures d'évaluation. Les éléments suivants doivent être constamment réévalués:

- Les besoins des employeurs du secteur public;
- L'évolution des services offerts par le secteur public;
- L'évolution des théories du management et de l'administration publique;
- La satisfaction de la clientèle étudiante.

L'importance de l'évaluation et de la planification justifierait une étude approfondie, nous ne pouvons que le souligner et formuler ici l'espérance que l'E.N.A.P. y donnera suite.

BIBLIOGRAPHIE

Administration publique Canadienne. Bibliographie, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 1972.

Ayotte, Robert. Les cadres des commissions scolaires, leur profil socio-professionnel, Document 2-27, Québec ministère de l'Education, 1972.

Ayotte, Robert, Pelletier, Robert. Les cadres des commissions scolaires: leurs opinions sur le perfectionnement. Document 2-28, Québec, ministère de l'Education, 1972.

Bilan des activités depuis septembre 1971 et orientation pour l'année 1972, Québec, ministère de la Fonction publique, 1972.

Bolduc, Slivintzky, M., Descoteaux, C., Martin, G. et Martin P., deuxième rapport du groupe de travail chargé d'étudier les problèmes de la formation et du perfectionnement des administrateurs publics, Québec, ministère de l'Education, 1968.

Caron, Pierre, Ayotte, Robert. Les cadres des commissions scolaires, scolarité et expérience. Document 2-19, Québec, ministère de l'Education, 1971.

Conseil des Universités, Comité d'élaboration d'un système informatique de gestion universitaire, statistiques universitaires: effectifs diplômes, Québec, ministère de l'Education, 1973.

Conseil des Universités, L'évolution récente de l'enseignement supérieur au Québec, Cahier I, Québec, ministère de l'Education, 1972.

Conseil des Universités, Objectifs généraux de l'enseignement supérieur et grandes orientations des établissements, Cahier III, Québec, ministère de l'Education, 1973.

Côté, Marcel, Rapport sur l'étude des besoins de formation et du perfectionnement des cadres supérieurs des hopitaux.

Les démissions chez les professionnels et le cadres. Québec, Commission de la Fonction publique, 1971.

Despatie, Francine, Etude sur les cadres et adjoints de la fonction publique, Québec, ministère de la Fonction publique, 1971.

Dion, Léon, La prochaine révolution, Les éditions Leneac, Montréal, 1973.

Document no 7, Québec, ministère de l'Education, 1972.

Faure, Edgar, Apprendre à être, Unesco, Fayard, 1972.

Lettres patentes de l'Ecole nationale d'administration publique, Québec, Université du Québec, 1969 et 1970.

Parenteau, Roland, Conférence prononcée devant les membres de l'Institut d'administration publique du Canada, à Régina, en septembre 1971.

Parenteau, Roland, L'influence étatsunienne dans les écoles d'administration au Canada et plus particulièrement au Québec. Conférence prononcée lors de la réunion annuelle de la Société royale du Canada, Kingston, Université Queen's, 1973.

Les principes de la politique scientifique du Québec, Comité des politiques scientifiques, Québec, ministère de l'Education, 1973.

Programme intégré de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs des établissements sociaux, E.N.A.P., Québec, Université du Québec, 1972.

Programme intégré de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs des établissements de santé, E.N.A.P., Québec, Université du Québec, 1972.

Rapport annuel 1969-70 de l'Ecole Nationale d'administration publique, Québec, Université du Québec, 1969,

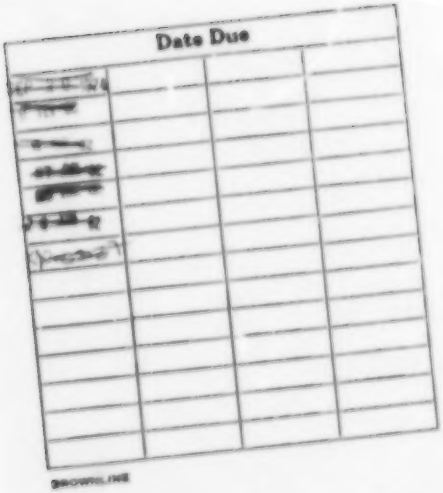
Rapport annuel 1971-72 de l'Ecole Nationale d'administration publique, Québec, Université du Québec, 1971.

Rapport annuel 1972-73 de l'Ecole Nationale d'administration publique, Québec, Université du Québec, 1972.

Rapport annuel 1973-74 de l'Ecole Nationale d'administration publique, Québec, Université du Québec, 1973.

X0025047 7

Date Due



LE CENTRE DE DOCUMENTATION
École Nationale
d'Administration Publique